

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Hana Steinbachová

VLIV POČTU PRACOVÍŠŤ NA ŘÍZENÍ
MATEŘSKÉ ŠKOLY

**Influence of the number of workplaces
on the nursery school management**

Bakalářská práce

Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management
Vedoucí závěrečné práce:	RNDr.Jindřich Kitzberger

ROK 2013

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala jsem všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 29.4.2013

.....

podpis

Poděkování:

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování RNDr. Jindřichovi Kitzbergerovi za jeho cenné rady, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací, podkladů a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům České školní inspekce a ředitelkám mateřských škol v Plzeňském kraji za jejich spolupráci a vstřícnost při poskytování potřebných podkladů a informací pro vypracování této práce.

Děkuji všem ostatním kolegům, kteří se podíleli na mém růstu, a tím podpořili i vznik této bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat svým nejbližším, kteří mě vytrvale a trpělivě podporovali v průběhu celého nelehkého procesu psaní této bakalářské práce.

.....

podpis

NÁZEV: Vliv počtu pracovišť na řízení mateřské školy
AUTOR: Hana Steinbachová
KATEDRA: Centrum školského managementu
VEDOUCÍ PRÁCE: RNDr.Jindřich Kitzberger

ABSTRAKT:

Ředitelka mateřské školy řídí právní subjekt. Tento subjekt může být tvořen různým počtem mateřských škol. Funkce ředitelky školy s sebou přináší velké množství povinností, odpovědnosti a nezbytné znalosti dovedností *manažerských*. Jejich soupis poukazuje na obtížnou a nelehkou práci ředitele. Ředitelka mateřské školy dle vlastní úvahy a v mezích, které jí určují právní předpisy, stanoví určité způsoby, postupy práce, organizování a rozhodnutí tak, aby mateřská škola naplňovala svou funkci.

Bakalářská práce se zabývá rozdíly ve způsobu řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť v Plzeňském kraji.

Cílem práce je zjistit, analyzovat a vyhodnotit rozdíly ve způsobu řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť, časovou náročnost řízení, zachování identity a autonomie mateřských škol. Posoudit, zda je řízení mateřských škol s jedním pracovištěm a škol tvořených více pracovišti ovlivněno a podmíněno dosaženým vzděláním ředitelky mateřských škol. Zaměřit se, jak ředitelky řeší dané problémy v jednotlivých školách, jak organizují a zvládají vedení dalších pracovišť. Blíže specifikovat, jaké spolupracovníky si volí ve své mateřské škole, jak se daří spolupráce se svými zástupkyněmi, kolik času ředitelky věnují řídicí práci, jak například organizují správní řízení při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání (zápis), jak realizují vnitřní i vnější informační systém mateřské školy, zda provozují nějakou doplňkovou činnost.

KLÍČOVÁ SLOVA:

řízení, ředitelka, mateřská škola, práva a povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, vzdělání ředitelky, vedoucí pracovníci, autonomie, identita

TITLE: Effect of number of departments in the management of kindergartens

AUTHOR: Hana Steinbachová

DEPARTMENT: Centre for School Management

SUPERVISOR: RNDr. Jindřich Kitzberger

ABSTRAKT:

The director of the kindergarten governed entity. This entity may be formed by a different number of kindergartens. Function headmistress brings a large amount of the duties, responsibilities and necessary skills knowledge management. Their list highlights the difficult and hard work director. The director of the kindergarten in its sole discretion and to the extent that it determines legislation specifies certain ways of working procedures, organization and decisions so that kindergarten filled its function.

This thesis deals with the differences in the management of kindergartens with different number of centers in the Region.

The aim is to identify, analyze and evaluate the differences in the management of kindergartens with different number of workplaces, time management, preservation of identity and autonomy kindergartens. Assess whether the management of kindergartens with one workplace and schools formed more work influenced and conditioned by education directors of kindergartens. Focus as Director solves the problems in individual schools, how they organize and manage guidance to other departments. Specify in which collaborators are chosen in their home school, how is cooperation with their representative, how much time they spend managing director of the work, such as organizing the administrative procedures concerning the admission of children to pre-school education (enrollment), as implemented by internal and external information system parent schools that operate a sideline.

KEY WORDS:

Management, Director, kindergarten, rights and obligations, responsibilities, hours of work, education director, officers, autonomy, identity

OBSAH:
A – TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD.....	8
1.1 Obsah práce.....	8
1.2 Cíl práce.....	9
2 MATEŘSKÁ ŠKOLA.....	10
2.1 Mateřská škola v České republice.....	11
2.2 Mateřská škola a školský zákon.....	13
2.2.1 Proces slučování mateřských škol v České republice.....	13
2.2.2 Proces slučování mateřských škol v České republice a legislativa.....	15
2.3 Rozdělení a typologie mateřských škol.....	18
2.3.1 Předškolní vzdělávání v zemích Evropské unie.....	20
3 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY JAKO STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE.....	21
3.1 Postavení ředitelky mateřské školy s právní subjektivitou.....	23
3.1.1 Ředitelka a pracovní doba.....	24
3.1.2 Ředitelka a povinnosti, práva, kompetence.....	26
3.1.3 Ředitelka a povinná dokumentace.....	27
3.1.4 Ředitelka a odpovědnost.....	27
4 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY JAKO MANAŽER.....	28
4.1 Plánování.....	28
4.2 Organizování.....	29
4.3 Vedení lidí.....	29
4.4 Kontrola.....	31
4.5 Personální zajištění.....	32

5 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY A ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU...33

5.1 Osobnost ředitelky.....	33
5.2 Školní vzdělávací proces.....	34
5.3 Hospitační činnost.....	35

B – EMPIRICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....37

6.1 Cíl empirické části.....	37
6.2 Stanovení tvrzení.....	37
6.3 Metodologie výzkumu.....	38
6.4 Dotazníky.....	40
6.4.1 Charakteristika respondentů.....	40
6.5 Vyhodnocení výzkumu – grafy, tabulky.....	42
6.6 Shrnutí výsledků šetření.....	65

ZÁVĚR.....73

Seznam tabulek a grafů.....	77
Seznam použité literatury, internetových zdrojů, právních norem.....	78
Přílohy.....	82
Anotace.....	91

TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD

„Škola je komunita lidí - učitelů, žáků, rodičů a sociálních partnerů, systém vzdělávacích, řídicích a evidenčních subsystémů, paradigmat, pravidel a vztahů. To vše je třeba koordinovat tak, aby škola plnila určité cíle, které od ní očekává společnost, ale i osobní cíle učitele, žáků a částečně i rodičů. Nástrojem této cílené koordinace je management.“¹

1. 1 Obsah

Všechny mateřské školy v roce 2003 vstoupily do právní subjektivity. Mateřským školám tato právní úprava přinesla jistou míru svobody a suverenity, ale zároveň také velkou zátěž povinností a odpovědnosti. Ke vzniku nového právního subjektu došlo mimo jiné i sloučením několika mateřských škol do jednoho právního subjektu. Zřizovatelé (obce) slučovali mateřské školy na základě svého uvážení a nedokázali předpovědět, co bude výhodnější. Naskytly se různé možnosti, které byly usměrněny především místními poměry a podmínkami. Došlo dokonce i ke sloučení až 16 pracovišť mateřských škol pod jeden právní subjekt.

Nejen stávající ředitelky, ale i nové uchazečky se hlásily do konkurzních řízení. Tehdy netušily, jak obsáhlý objem práce na ně čeká. Různý počet pracovišť od sebe různě vzdálených, různé počty tříd, různí pracovníci, rozličné pracovní podmínky, různě zařízené školy včetně vybavení.....Toto vše dostaly nově jmenované ředitelky na starost.

Letos řídí ředitelky právní subjekty mateřských škol již jedenáctým rokem. Nabízí se rekapitulace, jak si ředitelky poradily s povinnostmi a odpovědností a jaké mají zkušenosti.

Právní subjektivita mateřských škol s sebou přináší nejen mnoho pozitiv, ale také i negativní jevy.

¹ Kratochvíl, O. *Management*. Kunovice: EPI 2004

Ředitelky mateřských škol, jejich zástupkyně a vedoucí učitelky jsou zahlceny povinnostmi plynoucími z četných odborných odvětví řízení škol (například výchova a vzdělávání, ekonomika, právní záležitosti, personalistika a jiné). Pro tato odvětví ovšem nemají ředitelky odpovídající vzdělání. V mnoha mateřských školách chybí dostatek finančních prostředků na potřebný servis pro zajišťující kvalitní a plynulý chod školy.

Záměrem bakalářské práce je najít odpovědi na otázky, zda má počet pracovišť mateřské školy vliv na řízení školy. a jaký je současný pohled ředitelek - pedagogů na řízení mateřské školy s jedním pracovištěm a mateřské školy tvořené více pracovišti.

Jsou ředitelky škol dnes přesvědčeny o tom, že je mateřská škola s větším počtem pracovišť pro řídicí činnost výhodnější? Jak velká je pro ředitelky jejich zátěž? Je ředitelka „megaškoly“ víc manažer než pedagog? Jak se vyrovnaly ředitelky s novou polohou řídicí práce? Jaké výhody má pro ředitelky, zástupkyně a vedoucí učitelky spojení více mateřských škol oproti mateřským školám s jedním pracovištěm a naopak? Příliš otázek s otevřeným koncem.

Bakalářská práce je kromě jiného zaměřena na tyto otázky s využitím empirického výzkumu, dotazováním a standardizovaným pozorováním.

1. 2 Cíl práce

Bakalářská práce je zaměřena na porovnávání řídicích procesů v mateřských školách s jedním pracovištěm a s více pracovišti (vzniklými sloučením mateřské školy z více původních mateřských škol). Cílem bakalářské práce je zjistit, analyzovat a vyhodnotit rozdíly ve způsobu řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť, ověřit časovou náročnost řízení, zachování identity a autonomie mateřských škol a zjistit, zda je řízení ovlivněno a podmíněno dosaženým vzděláním ředitelek mateřských škol s jedním pracovištěm a škol tvořených více pracovišti.

2 MATEŘSKÁ ŠKOLA

Mateřská škola je předškolní zařízení, které zajišťuje výchovu a vzdělávání dětí v předškolním věku. Předškolní vzdělávání se maximálně přizpůsobuje vývojovým, fyziologickým, sociálním, kognitivním a emocionálním potřebám dětí dané věkové skupiny a musí také plně respektovat vývojová specifika. Podporuje osobnostní rozvoj dětí v oblasti sociálně - emocionální, intelektuální, tělesné, morální, estetické, rozvíjí schopnosti a dovednosti, utváří předpoklady pro další vzdělávání. Přípravuje na život ve společnosti v souladu s individuálními a věkovými zvláštnostmi dětí. Pro dosažení tohoto cíle se předpokládá, že pedagogické působení vychází především z pedagogické analýzy. To je hlavní a nezbytný základ pro vzdělávání dětí a to bez ohledu na jejich učební předpoklady a rozdílné schopnosti.

Současná mateřská škola v České republice je považována za důležitý začátek celoživotního vzdělávání. Celoživotní vzdělávání je dnes považováno za nutné pro plnohodnotný život.

Jak se uvádí v rámcovém vzdělávacím programu předškolního vzdělávání - pro život dítěte má předškolní vzdělávání dalekosáhlý význam, neboť poznatky lékařů, psychologů, pedagogů dokazují, že většina toho, co dítě prožije v prvních letech života a co z podnětů okolního prostředí přijme, je trvalá a že rané zkušenosti, které dítě získává svým životem v rodinném i mimo rodinné prostředí, se v jeho životě - třeba i daleko později - zhodnotí a najdou své uplatnění (Smolíková, 2004).

Předškolní vzdělávání představuje první stupeň veřejného vzdělávání, které je mezinárodní normou pro hodnocení vzdělávání (International Standard Classification of Education – ISCED), označováno jako úroveň 0 - nula. Tuto normu zpracovalo UNESCO na začátku 70. let. Norma má sloužit jako nástroj pro shromažďování, zpřístupňování a vyhodnocování srovnatelných ukazatelů v oblasti vzdělávání jak v rámci jednotlivých zemí, tak na poli mezinárodním. Tato norma charakterizuje předškolní vzdělávání jako spojovací článek mezi domácím a školním prostředím a má dítě připravit na podmínky do školního prostředí.

Mateřská škola² ve státech střední Evropy znamená předškolní zařízení pro děti od 3 do 6 let. V mnoha jiných zemích se nazývá „kindergarten“ (z němčiny - „zahrada pro děti“) a označuje první stupeň vzdělání pro děti ve třídě. Tedy termín mateřská škola v některých zemích označuje součást formálního školního systému, zatímco v jiných zemích může znamenat předškolní zařízení nebo opatrovatelskou péči.

2. 1 Mateřská škola v České republice

Předškolní vzdělávání je prvním článkem celoživotního vzdělávání. Jeho cíle vymezuje ustanovení § 33 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon) a probíhá v mateřských školách.

Školský zákon definuje předškolní vzdělávání jako podporu rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku. Předškolní vzdělávání výrazně participuje na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji, dítě si osvojuje základní pravidla chování, základní životní hodnoty a mezilidské vztahy. Předškolní vzdělávání výrazně působí na vyrovnání nerovnoměrnosti vývoje dítěte před vstupem do základního vzdělávání a také poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.

Na základě § 34 školského zákona se předškolní vzdělávání organizuje pro děti zpravidla ve věku od 3 do 6 let, ale i po dovršení 6 let věku, pokud jim byl například povolen odklad školní docházky.

Mateřské školy patří do vzdělávací soustavy. V legislativní podobě - § 7 odst. 3 školského zákona jsou druhem školy a nejsou proto již jen předškolním zařízením. Autorka Bečvářová Z. charakterizuje předškolní vzdělávání za životně významný začátek celoživotního vzdělávání, ve kterém se kladou základy hodnotového systému, formují se postoje ke vzdělávání, učení a vědění a v němž dítě získává osobní samostatnost, která mu pak umožňuje příznivější a pestřejší spoluúčast v lidském společenství.³ (Bečvářová, 2010, str.28)

² [http:// Wikipedie.org/wiki/Mateřská škola](http://Wikipedie.org/wiki/Mateřská_škola)

³ Bečvářová, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*, ISBN 978-80-7367-221-8

Podle souhrnné zprávy Aperio⁴ - společnosti pro zdravé rodičovství existují mateřské školy v České republice v největší míře v rámci jednotné vzdělávací soustavy. Jak již bylo řečeno, vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku, nebo rejstříku školských právnických osob (vede jej Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy - dále také MŠMT, eventuálně Krajský úřad) a s ním související nárok na finanční prostředky z příslušných veřejných rozpočtů.

Předškolní vzdělávání v České republice není povinné.

Škola zastupuje v edukaci celospolečenské zájmy a cíle, které stanovují kvalifikovaní odborníci. Úkolem institucionálního předškolního vzdělávání je doplnit rodinnou výchovu, obohacovat denní program dítěte a poskytovat dítěti odbornou péči. Mateřská škola zajistí dítěti prostředí s dostatkem přiměřených podnětů, prostředí, které může případně i kompenzovat nedostatky z prostředí rodinného a působit na dítě v rámci primární prevence.

Prožitky v mateřské škole by měly být pro každé dítě příjemnou zkušeností. Spokojené a klidné dítě se pak na prostředí mateřské školy lépe adaptuje. Na základě dlouhodobého a každodenního styku s dítětem i jeho rodiči může předškolní vzdělávání plnit i úkol diagnostický, zejména ve vztahu k dětem se speciálními vzdělávacími potřebami či poruchami chování. Dětem, které to potřebují (dětem s nerovnoměrnostmi ve vývoji, dětem se zdravotním postižením, se zdravotním a sociálním znevýhodněním), má předškolní vzdělávání, na základě znalosti aktuální úrovně rozvoje dítěte i jeho dalších rozvojových možností, poskytovat včasnou speciálně pedagogickou péči a tím zlepšovat jejich životní i vzdělávací šance.⁵ (Kraus 2001, Školský zákon 2001, RVP PV 2004).

Další možností jsou zařízení poskytující služby hlídání předškolních dětí čistě na komerční bázi, buď jako soukromá osoba na základě živnostenského oprávnění podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nebo jako některá

⁴ Aperio - společnost pro zdravé rodičovství

⁵ Kraus, 2001, Školský zákon 2001, RVP PV 2004

z forem právnických osob, zapsaná do obchodního rejstříku. Tyto instituce se řídí při své činnosti pouze obecně platnými právními předpisy. Převážnou většinu všech využívaných institucionálních zařízení tvoří mateřské školy zapsané do školského rejstříku.

2. 2 Mateřská škola a školský zákon

Zákonem č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů⁶, byly mateřské školy začleněny do vzdělávací soustavy České republiky a mezi druhy škol uskutečňující vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v §3 tohoto zákona. Poskytování předškolního vzdělávání je podle školského zákona veřejnou službou. (RVP PV 2004 str.4).

Ředitelka školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak. Zastupuje školu navenek a vznikem právní subjektivity škol musí plnit manažerské povinnosti. Kompetence ředitelky školy se projevují v jejím řízení. Systém řízení školy je celek, který má působit uspořádaně, racionálně, cílevědomě a efektivně.

Mateřská škola je organizací, v jejímž čele stojí statutární zástupce, ředitelka školy, jmenovaná do funkce zřizovatelem. Z pohledu pracovněprávního je ředitelka mateřské školy zaměstnavatelem pedagogických i ostatních zaměstnanců a zároveň je také podle zákoníku práce vedoucím zaměstnancem. Jako taková je oprávněna řídit a kontrolovat činnost svých podřízených, což se děje také prostřednictvím vnitřních předpisů.

2. 2. 1 Proces slučování mateřských škol v České republice

Předškolní vzdělávání od roku 1989 prošlo velkými změnami ve školské vzdělávací soustavě. Jedná se především o změny právní formy, kdy

⁶ Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

organizační složky se mění na samostatné právní subjekty a dále se jedná o změny výchovně vzdělávací práce (RVP). Do sítě mateřských škol vstoupily vedle státních škol ještě soukromé, církevní a nadační školy. Došlo k zásadním změnám v postoji mateřské školy k dítěti, k rodině, k počátečnímu vzdělávání a k dalším partnerům školy (doplňkové činnosti, sponzoři). Vzniklo konkurenční prostředí. Výsledkem byly různé vzdělávací programy v jednotlivých předškolních zařízeních. Transformace otevřela prostor pro svobodnou volbu a hledání vlastní pedagogické orientace mateřské školy. Brzy se však ukázalo, že najít správnou volbu, najít správné místo není jednoduché. Vznikla potřeba vzniku obecně platného kutikulárního dokumentu.

Jak již bylo řečeno, školství v České republice procházelo v posledních letech změnami. Před několika lety došlo k poklesu populační křivky a zvýšily se nároky na vzdělávání dětí, na kvalifikovanost pedagogů a v neposlední řadě i na kvalitu vzdělávacích programů. S tímto faktorem ovšem nekoresponduje změna v ekonomice, která nutí zřizovatele škol hledat stále nová řešení vedoucí k úsporám. Tento fakt nastartoval postupný proces optimalizace celé školské sítě. V první řadě se proces dotkl mateřských škol, následně základních a nevyhne se ani ostatním typům škol.

Vzhledem k tomu, že dětí ubývalo, stala se optimalizace nezbytným a pochopitelným procesem. Řada mateřských škol byla sloučena s jinými mateřskými školami, zrušena nebo sloučena se základní školou. Přestože ekonomické důvody byly jednoznačné, optimalizace měla regulovat kvantitu a neovlivnit kvalitu vzdělávacích procesů. Je třeba pochopit, že optimalizace školské sítě byl spleťtý problém nejen po stránce politické, ekonomické, pedagogické, ale také i lidské. Bohužel právě lidský faktor nejvíce ovlivnil, zda optimalizační proces přinesl očekávaná pozitiva (např. zjednodušení řízení škol, finanční úpory, apod.) nebo obávaná negativa (např. ohrožení kvalitního vzdělávacího programu i sešraného pedagogického kolektivu, ztráta autonomie a identity škol).

Rozhodnutí a motiv některých zastupitelstev o sloučení škol bez projednání s těmi, kterých se to především týká – ředitelů a ředitelek škol, pedagogů a v neposlední řadě i rodičů dětí, vedlo často k nepochopení a k následné

nespokojenosti s tímto řešením. Ne všechna zastupitelstva vhodně zvážila podmínky svých škol ke sloučení. Většina obcí se rozhodovala po diskuzi se školami a rodičovskou veřejností, některé naopak bez nezbytné komunikace s nimi.

Je třeba si uvědomit, že sloučení mateřských škol přineslo výhody především zřizovatelům (výhody ekonomické i administrativní), méně přínosu pak managementu sloučených škol (neúměrné zatížení ředitelek či vedoucích učitelek manažerskými a administrativními činnostmi, souvisejícími se sloučením škol a následně řízením sloučeného subjektu). Sloučení proběhlo bez problémů tam, kde se k němu přistupovalo jako k procesu řízení změny, a kde byly zároveň splněny určité základní podmínky:

- a) kvalitní komunikace v období příprav na sloučení, vysvětlení důvodů, akceptace názorů
- b) možnost umístění škol do jedné budovy, nebo jejich blízkost
- c) respektování potřeb a požadavků typů škol, jasná pravidla finančních toků
- d) přesné stanovení kompetencí členů manažerského týmu sloučených škol

2. 2. 2 Proces slučování mateřských škol a legislativa

Slučování škol zaznamenáváme na počátku 90. let. Toto umožnil zákon č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství, který umožnil zřizovatelům zřizovat školy jako samostatné právní subjekty (příspěvkové organizace). A v tomto období vznikla první sloučená zařízení. Docházelo ke slučování škol stejného typu (mateřská škola + mateřská škola, základní škola + základní škola), ale i rozdílného typu (mateřská škola + základní škola). K 1. 1. 2003 byly školy organizačními složkami obcí, od 1.1. 2003 musely ze zákona č.284/2002 Sb. (novela zákona č.564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství) přejít do právní subjektivity. Právní subjektivita mohla být dosažena různými způsoby podle dokumentu, který vydalo Ministerstvo mládeže a tělovýchovy ve spolupráci s Ministerstvem financí.

- Metodická pomoc školám⁷, předškolním zařízením, školským zařízením zřizovaným obcí při přechodu na právní subjektivitu (č. j. 23620/2002-60):

- 1) sloučení jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace
- 2) vznik příspěvkové organizace z jedné organizační složky
- 3) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, tzn. jedná se o souběžné splynutí více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace.

Zřizování škol řeší následující zákony:

- zákon č.128/2000 Sb., o obcích, který v § 84 bod 2 d) uvádí, že zastupitelstvu obce je vyhrazeno zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny.

- zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jenž v § 27 Zřizování, změny a zrušení příspěvkových organizací bod 1) stanoví, že územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu, bod 2) zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací list

bod 7) *ke vzniku, k rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace* dochází dnem určeným zřizovatelem v rozhodnutí, jímž též určí, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové anebo přejímající organizace. Rozhodne-li zřizovatel o zrušení organizace, přechází uplynutím dne uvedeného v jeho rozhodnutí o zrušení její majetek, práva závazky na zřizovatele. Ke sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace může dojít pouze u příspěvkových organizací téhož zřizovatele.

- zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon) definuje v § 178 bod1) Obec je povinna zajistit

⁷ THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing people*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
Metodická pomoc školám, předškolním zařízením, školským zařízením zřizovanými obcí při přechodu na právní subjektivitu č. j. 23620/2002-60.

podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, které se v souladu se zvláštním právním předpisem nevzdělávají ve školách zřízených při těchto školských zařízeních. Za tímto účelem obec a) zřizuje a zrušuje základní školu, nebo b) zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí.

Počet mateřských škol v Plzeňském kraji

V Plzeňském kraji působí celkem 266 mateřských škol.

6 mateřských škol je zřízeno *krajem*, je bez samostatného ředitelství a má jen 1 odloučené pracoviště, *obcí* je zřízeno celkem 254 mateřských škol – z toho 206 mateřských škol má jedno pracoviště, dvě odloučená pracoviště má 41 ředitelství mateřských škol, tři odloučená pracoviště mají 4 ředitelství mateřských škol a čtyři pracoviště má 1 právní subjekt mateřské školy, pět a více pracovišť mají 2 ředitelství mateřské školy. *Církev* v Plzeňském kraji zřídila 1 mateřskou školu bez odloučených pracovišť. Mateřských škol, jejímž zřizovatelem je *soukromá osoba*, působí v Plzeňském kraji celkem 5, rovněž bez odloučených pracovišť.

Dle níže uvedené tabulky existuje v Plzeňském kraji nejvíce mateřských škol s jedním pracovištěm, následují mateřské školy se dvěma pracovišti, nejméně mateřských škol má pět a více odloučených pracovišť.

Tabulka č. 1

Počet mateřských škol v Plzeňském kraji

MŠ v Plzeňském kraji

zřizovatel	počet	z toho samostatné ředitelství	jedno pracoviště	dvě	tři	čtyři	pět a více
KRAJ	6	0	6	0	0	0	0
OBEC	254	159	206	41	4	1	2
CÍRKEV	1	1	1	0	0	0	0
SOUKROMÁ OSOBA	5	5	5	0	0	0	0
CELKEM	266	165	218	41	4	1	2

⁸ Zdroj – Krajský úřad Plzeň, odbor školství, mládeže a tělovýchovy

⁸ Zdroj - Krajský úřad Plzeň, odbor školství, mládeže a tělovýchovy. Celkové údaje o počtu MŠ

2. 3 Rozdělení a typologie mateřských škol

Mateřské školy v České republice existují v rámci jednotné vzdělávací soustavy. Vztahuje se na ně školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku, nebo rejstříku školských právnických osob (vede jej Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy - dále také MŠMT, eventuálně kraj), a s ním související nárok na finanční prostředky z příslušných veřejných rozpočtů.

Další možností jsou zařízení poskytující služby hlídání předškolních dětí čistě na komerční bázi, buď jako soukromá osoba na základě živnostenského oprávnění podle zák.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nebo jako některá z forem právnických osob, zapsaná do obchodního rejstříku. Tyto instituce se řídí při své činnosti pouze obecně platnými právními předpisy.

Mateřské školy zapsané ve školském rejstříku se rozdělují podle zřizovatele na veřejné, církevní a soukromé. Veřejné zřizuje kraj, obec nebo svazek obcí, církevní zřizuje církev či náboženská společnost a soukromé buď fyzická nebo právnická osoba.

.

- **Mateřské školy (veřejné)**

se zřizují státem, obcí, krajem, svazkem obcí, na tyto mateřské školy se vztahuje školský zákon a s ním související předpisy, přičemž základním rysem je zápis školy do školského rejstříku a s ním související nárok na finanční prostředky. Financování škol ze státního rozpočtu upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, §160. Financování škol zřizovaných krajem nebo obcí upravuje zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, §161. Výdaje škol a školských zařízení a provozní výdaje, které nejsou přímými vzdělávacími výdaji, hradí jejich zřizovatelé. Finanční prostředky na přímé vzdělávací výdaje hradí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT).

z Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Plzeňském kraji ve školním roce 2011/2012, zveřejněna na portále PK.

Obce mohou od rodičů vybírat příspěvek na částečnou úhradu (zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 123). Ředitelka mateřské školy stanoví výši měsíční úplaty za předškolní vzdělávání na období školního roku (vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb., §6). Měsíční výše úplaty nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů vynaložených na jedno dítě. Výši úplaty stanoví ředitelka školy nebo školského zařízení a musí být pro všechny děti v příslušné škole v jednotlivém druhu provozu na školní rok stejná. Vzdělávání v posledním ročníku mateřských škol zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí se poskytuje bezúplatně (§123 odst. 2 věta druhá zákona č. 561/2004 Sb.).

Po roce 1989, kdy došlo v českém školství k transformaci, tzn. k řadě změn v zásadních otázkách vzdělávací politiky – v oblasti řízení, financování, vzdělávací nabídky, subjektů poskytujících tuto nabídku, kurikula, dochází k rozvoji alternativního vzdělávání, které je odlišné od vzdělávání nabízeného státem nebo jinými tradičními institucemi. Obvykle je spojeno s radikálními koncepcemi vzdělávání, jako odmítání formálního kurikula či formálních metod výuky. U nás existuje v mateřských školách několik typů alternativního vzdělávání, například:

Montessori škola, Waldorfská škola, Daltonský plán, Začít spolu, Zdravá škola, Integrovaná tematická výuka.

Předmětem výzkumného šetření bakalářské práce jsou mateřské školy zapsané ve školském rejstříku zřízené obcí nebo svazkem obcí. Zákon č.561/2004 Sb.⁹ vymezuje právní účinky zápisu školy a školského zařízení do rejstříku škol a školských zařízení. Okamžikem zápisu vznikají právnické osobě, která vykonává činnost školy nebo školského zařízení, zákonem stanovená práva, a to právo poskytovat vzdělávání a školské služby podle tohoto zákona, vydávat státem garantované doklady o poskytnutém vzdělání a nárok na finanční prostředky ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu územního samosprávného celku, a to za podmínek stanovených zákonem č.561/2004 Sb., a pouze v rozsahu zápisu do rejstříku škol a školských zařízení (viz § 142 ŠZ).

⁹ Zákon č 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

2. 3. 1 Předškolní vzdělávání v zemích Evropské unie

Podle autorek VLČKOVÉ, K. a GONCOVÉ, M. preprimární vzdělávání neboli předškolní výchova / vzdělávání zahrnuje v zemích Evropské unie¹⁰ rozličné typy vzdělávacích programů pro děti předškolního věku, často v jedné zemi působí souběžně, typicky jsou realizované v mateřských školách.

Tradice předškolního vzdělávání je v zemích Evropské unie různá. Veřejné poskytování předškolní výchovy bylo ve většině zemí Evropské unie realizováno výrazně později než u nás, kde má předškolní vzdělávání tradici od 19.století a kde naopak soukromě zajišťované hlídání předškolních dětí bylo výjimkou. Předškolní výchova se v zemích Evropské unie rozšiřovala v různých dobách a odlišným tempem a vzdělávací obsah se do ní prosazoval až později.

Mateřské školy v zemích Evropské unie jsou většinou *samostatné instituce*, jen výjimečně jsou připojeny ke školám (např. Dánsko) či přímo obsahově integrovány do primárního vzdělávání (např. Nizozemí, Irsko). Součástí formálního školského systému jsou např. v České republice, ve Finsku, Francii, Německu aj.

Zařízení školského typu v Evropské unii spadají zpravidla pod ministerstvo školství a učitelé zpravidla musí mít pedagogickou kvalifikaci. Neškolská zařízení jsou v kompetenci spíše jiných ministerstev (např. sociálních věcí, zdravotnictví) a v některých zemích není po jejich pracovnících pedagogická kvalifikace požadována.

Preprimární instituce jsou většinou určeny dětem od 3 do 6 -7 let, tj. do doby zahájení povinné školní docházky, výjimečně i dětem mladším (např. Belgie, Francie od 2 let) či starším dětem (např. Finsko, Polsko do 7 let). Obecně se prosazuje trend *snížit věk začátku povinné docházky* (obvykle na 5 let) a zavádět *nulté ročníky* před primární školou. Účast na předškolním vzdělávání je nepovinná s výjimkou Lucemburska (od 4 let), v Severním Irsku je zavedena povinná školní

¹⁰ VLČKOVÁ, K. Charakteristiky a vývojové trendy školství a vzdělávání v zemích EU
GONCOVÁ, M. (Eds.) *Vzdělávací politika Evropské unie*. Brno: PdF MU, 2006. (v tisku)

docházka do primární školy již od 4 let, ve Francii v sociálně problémových oblastech je prosazována účast dětí v předškolních zařízeních již od 2 let. Účast v předškolních zařízeních však nemá vždy a ve všech zemích podobu jako v České republice. Řada institucí funguje jen několik hodin denně (obvykle maximálně 5 hodin) a zbývající čas se o dítě stará rodina nebo jiné zařízení fungující jako opatrovna a dozor.

Profesní příprava učitelek probíhá v Evropské unii většinou na vysokoškolské úrovni, např. ve Finsku, Francii, stále více i v České republice. Na středních školách probíhá naopak např. v Německu, ale i zde se prosazuje trend zvyšovat vzdělání učitelek. I dnes však jsou vyspělé země, kde učitelky předškolního stupně nemusí mít odpovídající vzdělání, např. Itálie, Švýcarsko, resp. to není povinně předepsané. V České republice se vzdělávání učitelek mateřských škol začíná přesouvat z vyšší sekundární sféry do terciální sféry, především univerzitního typu. Co se týče trendu předškolního vzdělávání obecně, předškolní vzdělávání se zdokonaluje, nabývá na významnosti a je více podporované. Dříve bylo spíše podceňované, a to jak v oblasti úrovně vzdělání učitelek, tak kurikula, vědy či politiky. Dnes je chápáno jako součást a hlavně základ celoživotního učení, jako příprava na školní vzdělávání a plní socializační funkci a významnou kompenzační funkci v případě znevýhodněných a sociálně slabých rodin (jazyk, vzdělání atd.), má pozitivní efekty pro další rozvoj dítěte.

3 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY JAKO STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE

Ve školském zákoně č.561/2004 Sb. (školský zákon) v § 131 Ředitel¹¹ se uvádí, že ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby, ředitel zároveň rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

V tomto zákoně v § 164, 165 Ředitel školy a školského zařízení se dále uvádí, že ředitel školy a školského zařízení mimo jiné své povinnosti rozhoduje ve všech

¹¹ Zákon č 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem, odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení, ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených za účelem, na který byly přiděleny. Toto ustanovení je jednoznačné pro ředitele mateřské školy samostatné i tvořené více pracovišti.

Ředitelka mateřské školy s jedním pracovištěm i tvořené více pracovišti je bez rozdílu povinna respektovat a postupovat podle obecně platných závazných právních norem ČR (zákony, vládní nařízení, vyhlášky, metodické pokyny, organizační směrnice) i právních norem přijatých naším státem. Jménem školy jedná ve všech záležitostech, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky. Přenesení pravomoci je nutností v případě mateřských škol s více pracovišti.

Ředitelka vykonává státní správu v oblasti školství, není však orgánem státní správy ve školství, je pouze pověřena výkonem některých funkcí ve státní správě, a to zákonem. Podle Školského zákona § 33 je především povinna naplňovat základní cíle a poslání mateřské školy a dodržovat další ustanovení této právní normy.

Ředitelka řídí všechny ostatní vedoucí pracovníky školy a koordinuje jejich práci při zajišťování funkcí jednotlivých útvarů. Koordinace v mateřské škole s více pracovišti se uskutečňuje zejména prostřednictvím porad vedení školy, pedagogických a operativních porad. U mateřských škol s jedním pracovištěm má ředitelka možnost předávání potřebných informací okamžitě přímým sdělováním.

Ředitelka rozhoduje o majetku a dalších ostatních prostředcích, svěřených škole, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politiky a zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti a diferencované odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce.

Ředitelka školy při výkonu své funkce je dále oprávněna písemně pověřit pracovníky školy, aby činili vymezené právní úkony jménem školy. Schvaluje organizační strukturu školy a plán pracovníků jednotlivých útvarů, rozhoduje o záležitostech školy, které si vyhradila v rámci své pravomoci, odpovídá za plnění úkolů civilní obrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci; plánuje, organizuje, koordinuje a kontroluje úkoly a opatření směřující k zabezpečení činnosti školy v této oblasti.

Pro ředitelky všech mateřských škol dále platí, že jsou povinny splňovat požadované vzdělání a pedagogickou praxi. Splnění těchto povinností vyžaduje zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o pedagogických pracovnících) a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb. Z uvedených předpisů vyplývá, že ředitelky musí splňovat dané předpoklady pro výkon pedagogického pracovníka a musí splňovat i podmínku délky stanovené pedagogické praxe. Ředitelky musí podle odstavce 2 a odstavce 3 §5 zákona o pedagogických pracovnících absolvovat studium pro ředitele škol. Ředitelky, které nemají tuto podmínku splněnou v době nástupu do funkce, musí toto studium dokončit nejpozději dva roky poté, kdy začaly vykonávat funkci ředitele.

3. 1 Postavení ředitelky mateřské školy s právní subjektivitou

Postavení ředitelky školy s právní subjektivitou je stručně řečeno velmi náročné. Ředitelka školy je odpovědná v plné míře za chod školy ve všech oblastech, odpovídá nejen z právního hlediska za oblast pracovněprávních vztahů, za správné čerpání mzdových prostředků, odvod daní, čerpání nemocenských dávek apod. ale také je plně odpovědná za správně vytvořený rozpočet, za jeho čerpání, vedení účetnictví atd. Při této každodenní činnosti také stejnou měrou

současně odpovídá za výchovně vzdělávací proces ve škole, správu budov a jejich opravu a údržbu, za bezpečnost práce,...., ředitelka zodpovídá za další řadu činností školy, např. za svěřený majetek. A přesto, že své podřízené pracovníky pověří některými dílčími úkoly, je konečná odpovědnost výhradně a vždycky na ředitelce školy. V pozici postavení ředitelky se může dostávat i do sporů, které mohou končit soudním řízením nebo případně finančními postihy. Ředitelku neomlouvá neúmyslné porušení zákona a jeho neznalost. Zvláště v dnešní době, kdy řada zákonů obsahuje mnoho nejasností není žádným problémem, aby se ředitelka školy dostala do nepříjemných pozic a situací.

Citace kolektivu autorů Lhotková, Trojan, Kitzberger:

„Obklopený mnoha lidmi a přesto sám. Zodpovědný za množství procesů, a přesto často váhající, rozvažující důsledky svého konání. Radící a pomáhající mnoha lidem, a přesto toužící po radě, pomoci, zastavení. Ředitel či ředitelka školy a vůbec řídící pracovníci ve školství jsou dosud málo vnímanými, chápanými a taktéž málo oceňovanými postavami našich škol. Přitom na jejich bedrech leží tolik, že je na místě klást si otázku, *zdali to ještě lze unést. Jsou to lidé stojící na vrcholu pomyslné pyramidy celé školy, případně nějakého úseku, týmu, skupiny, lidé se značnou mírou odpovědnosti za práci druhých*“¹² (str.11)

3. 1. 1 Ředitelka a pracovní doba

Obecná úprava o pracovní době a její délce stanovuje část čtvrtá zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.¹³ Podle § 79 tohoto zákona činí délka stanovené týdenní pracovní doby ředitelky mateřské školy 40 hodin.

Protože ředitelky mateřské školy patří mezi pedagogické pracovníky, vztahuje se na ředitelky mateřské školy zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících¹⁴. V § 2 odst. 2 zmíněného zákona se segmentuje úsek pracovní doby ředitelek mateřských škol k výkonu pedagogické činnosti. Přímá výchovně

¹² Lhotková I., Trojan V., Kitzberger J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, ISBN 978-80-7357-899-2, str.11

¹³ Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁴ Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

vzdělávací činnost ředitelky mateřské školy je vymezena nařízením vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko - psychologické činnosti pedagogických pracovníků.¹⁵

Každý pedagogický pracovník, který zastává funkci ředitelky školy, je povinen konat přímou pedagogickou činnost v rozsahu stanoveném ředitelce školy. Pro stanovení týdenního rozsahu přímé výchovně vzdělávací a pedagogické činnosti rozhodují počty tříd v mateřské škole. Při stanovení rozsahu se však nezohledňuje, v kolika budovách a v jaké vzdálenosti budov od sebe se počty tříd nacházejí.

Tabulka č. 2

Stanovení týdenního rozsahu přímé výchovně vzdělávací a pedagogické činnosti

<i>funkce</i>	<i>počet tříd</i>	<i>počet hodin přímé vyučovací činnosti týdně</i>
<i>ředitel</i>	1	24
	2	21
	3 až 4	18
	5 až 6	16
	7 až více	13
<i>zástupce ředitele</i>	5 až 6	20
	7 až více	17

Uvedená tabulka uvádí kromě stanoveného rozsahu počtu hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelky také úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupce ředitelky, který je zkrácený s ohledem na počet řízených tříd. Toto stanovení zkrácené přímé výchovně vzdělávací činnosti je možné v případě, pokud ředitelka školy svého zástupce jmenuje a přizná mu příplatek za vedení. Ředitelka školy určuje zástupci jeho povinnosti, kompetence, náplň práce, odpovědnost, ale i jeho práva. Počet zástupců určuje ředitelka, neboť v legislativně není nikde vymezeno, kolik zástupců ředitelky může právní subjekt mít.

¹⁵ Nařízení vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

V empirické části bakalářské práce bude uvedeno, zda snížení úvazku přímé výchovně vzdělávací činnosti ředitelky mateřské školy s ohledem na počet řízených tříd odpovídá náročnosti a obtížnosti řízení mateřské školy s více pracovišti.

3. 1. 2 Ředitelka a práva, povinnosti, kompetence

V § 164 školského zákona¹⁶ se výslovně vymezují zákonné povinnosti a kompetence ředitele školy, *a to bez rozdílu zřizovatele a počtu řízených pracovišť*. Ředitel školy a školského zařízení rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v §3 školského zákona, odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje.

Školský zákon ukládá ředitelce povinnost informovat včas zákonné zástupce o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, taktéž dle školského zákona odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení. V současné době se často používá pojem kompetence. Jaký je význam tohoto slova? V běžné řeči znamená nejčastěji předpoklady či schopnost zvládat určitou funkci, činnost nebo situaci. Kompetence (právo) - v ústavním a veřejném právu znamená souhrn svěřených pravomocí a povinností určitého orgánu nebo úředníka.¹⁷

Ve školství je možné význam slova kompetence najít a respektovat v rámcovém vzdělávacím programu.¹⁸ V managementu se dále používá spojení klíčové kompetence, což se označuje jako soubor určitých schopností k vykonávání specifických úloh.¹⁹

¹⁶ Zákon č 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

¹⁷ [http // www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

¹⁸ Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-skol.html>>
Výzkumný ústav pedagogický v Praze, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání 2004 (dále Jen RVP)

Ředitelka mateřské školy rozdílu zůstává vždy zodpovědná za veškerá konání a jednání každého pracovníka. Zástupkyně ředitelky odloučených pracovišť mateřských škol mají kompetence v oblasti řízení, v oblasti výchovně vzdělávací, v pracovně právní problematice, v materiálně ekonomické oblasti, v oblasti povinné dokumentace, externích vztahů (rodičovská veřejnost), v oblasti BOZP, PO.

Zástupkyně ředitelky školy na odloučených pracovištích konzultuje všechny své činnosti s ředitelkou právního subjektu a navrhuje řešení. Opět je zodpovědná pouze ředitelka. Vždy vše závisí na vztazích a postojích zúčastněných vedoucích pracovníků a všech ostatních zaměstnanců.

3. 1. 3 Ředitelka a povinná dokumentace

Ředitelky mateřských škol a jejich zástupci se musí každodenně vyrovnávat s nemalým počtem centrálně stanovených administrativních povinností. Velké množství povinné dokumentace naznačuje, že ředitelky mateřské školy musí věnovat správě administrativních činností značnou část své pracovní doby. Není pochyb o tom, že vedení administrativní agendy téměř o čemkoliv odvádí nejednou ředitelky od samotné podstaty mateřské školy - od výchovně - vzdělávacího procesu v mateřské škole. O tom, že školy jsou povinny vést dokumentaci, hovoří § 28 školského zákona *Dokumentace škol*.²⁰

3. 1. 4 Ředitelka a její odpovědnost

Ředitelka školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí dle § 164 školského zákona bez rozdílu velikosti právního subjektu dále stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení, odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny, a předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem. Další odpovědnost ředitelky školy vycházející z § 164

¹⁹ Henych, M. Programy rozvoje managementu. *Seriál - Často zaměňovaná slova* 6. 04. 2010 [online]. 2010 [cit. 2011 - 01 - 30]. Dostupné na WWW: <<http://www.tcbs.cz/weblog/kompetence>>

²⁰ Zákon č 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

školského zákona je rozhodovací zodpovědnost vykonávat ve škole státní správu, která má vztah ke správnímu řízení (Správní řád) (www.aspimeritum.cz)²¹.

Postavení ředitelky sloučeného subjektu není lehké a jednoduché. Ředitelka v plném rozsahu zodpovídá za chod nejen celého výchovného zařízení, ale všech odloučených pracovišť, na kterých není denně přítomna. Ovlivnit výchovu a vzdělávání může ředitelka vytvořením podmínek, což je nesmírně obtížné. Ředitelka mateřské školy zodpovídá nejen zřizovateli, ale i rodičům za plynulý chod a provoz celého subjektu. Dosažení tohoto cíle je možné pouze tehdy, pokud s ředitelkou školy budou zástupkyně ředitelky a vedoucí učitelky odloučených pracovišť *spolupracovat* a pokud budou *dostatečně motivovány k dosažení optimálních výsledků*.

4 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY JAKO MANAŽER

Dle autorky Prášilové, M. je management módní slovo. Ve své knize Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele uvádí, že k základním pojmům a termínům školského managementu, od nichž se odvíjí další terminologie, patří: organizace, management, školský systém, školství, škola (výchovné zařízení), vzdělávací politika, školská politika. Dále uvádí, že pojem školský management má více významů. Jsou tak označovány řídicí procesy, vědní obor i studijní obor.²² (Prášilová, M. str.13,14,17)

4. 1 Plánování

Plánování patří v současné době ke stěžejní pracovní náplni ředitelek. Dobré plánování je východiskem ke zlepšení činnosti školy v mateřských školách různých velikostí a snižuje riziko neúspěšnosti. Plán školy úzce souvisí nejen se strategickým plánováním, s koncepcí školy, ale i řídicí činností vedoucích pracovníků zvláště na školách s odloučenými pracovišti. Plán zpracovává jednotlivé cíle školy. Zaměřuje se na konkrétní části, ke kterým stanovuje úkoly, kdo je bude plnit, kdo bude zodpovědnou osobou, určuje časový horizont i termíny kontrol. Plán

²¹ [http // www.aspimeritum.cz](http://www.aspimeritum.cz)

²² PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, 2003, ISBN 80-244-0676-4

je spíše krátkodobého charakteru, často užívaný bývá roční plán, ale není to podmínkou. Lze se setkat i s krátkodobějšími plány či plány pro řešení konkrétního operativního úkolu. Součástí plánu bývá harmonogram, který vytyčuje veškeré termíny plnění. Jedná se většinou o jakýsi kalendář, který představuje rozplánování jednotlivých úkolů v časovém horizontu, úkoly jsou řazeny v čase se stanovením termínu, do kdy budou splněny.

Podstatou plánování je stanovení budoucích cílů, které jsou důležité a potřebné pro rozvoj školy, a stanovení postupů, jak bude těchto cílů dosahováno.

4. 2 Organizování

Podle Vodáčka a Vodáčkové (1999, str. 87) z knihy *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele* autorky M. Prášilové²³ je posláním organizování vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné činnosti lidí při plnění stanovených cílů organizace. Autoři uvádějí řetězec požadavků, které mají být zajištěny procesem organizování: cíle, specializace, koordinace, pravomoc, zodpovědnost.

Organizace je vnitřní uspořádání prvků celku. Jestliže je sestavena soustava cílů (dlouhodobé - strategické, taktické, operativní), je potřeba k nim vytvořit organizační strukturu. Organizační strukturu uvádí ředitelka do provozu vždy na začátku školního roku s tím, že všichni vedoucí pracovníci z této organizační struktury v přípravném týdnu připraví plány práce úseku a svých podřízených tak, aby byly cíle splněny v požadované kvalitě a čase. U mateřských škol s více pracovišti tyto cíle připravují obvykle zástupkyně ředitelek, učitelky pověřené vedením a vedoucí školních jídelen.

4. 3 Vedení lidí

V jakémkoliv zařízení, na jehož provozu a chodu se podílí skupina lidí platí, že kvalita tohoto zařízení či instituce je přímo závislá na kvalitě zúčastněných

²³ PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, Olomouc 2003, ISBN 80- 244- 0676-4 str.87

zaměstnanců či pracovníků. Mateřská škola (škola nebo školské zařízení obecně) v tomto případě není výjimkou. Řídit lidi je nejdůležitější řídicí funkcí ředitele. Prokazuje v ní, jak umí získávat, vybírat učitele a pracovníky s vysokými odbornými znalostmi a jejich schopnosti rozvíjet, jak umí plánovat, rozdělovat a hodnotit práci, jak umí vytvářet, udržovat a zvyšovat úroveň efektivních pracovních vztahů, jak umí rozvíjet jednotlivce (včetně sebe) a týmy za účelem zvyšování kvality práce. Schopnost vést lidi se projevuje především v dovednosti motivovat a přesvědčit své pracovníky k naplňování cílů a vize školy.

Cílem vedení lidí je dosažení charakteristik kvalitního zaměstnance - vysoké pracovní nasazení a disciplína, osobní flexibilita, ochota přijmout odpovědnost, vstřícný pracovní postoj.

Citace autora Světlíka: „*Efektivní vedení školy je zejména v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům/studentům*“²⁴ (Světlík, 2009, str.271).

V mateřské škole mohou vést lidi i jiní vedoucí pracovníci, například na odloučených pracovištích učitelky pověřené vedením či zástupkyně ředitelky, vedoucí školní jídelny, školnice, které jsou podřízeny ředitelce školy a řídí se jejími pokyny. Úkolem ředitelky mateřské školy je neustálé sjednocování úsilí a činnosti všech zaměstnanců školy k dosahování co nejlepších výsledků.

Úspěšný vedoucí pracovník prokazuje schopnost pracovat s lidmi tak, aby získal podporu svých podřízených zaměstnanců při plnění záměrů, cílů a myšlenek.

Za nejdůležitější dovednost vedení lidí se považuje schopnost efektivně komunikovat. Efektivní komunikace může probíhat ve škole, kde jsou zavedeny fungující vnitřní komunikační systémy. V organizaci je potřeba plynulých, rychlých a pravdivých předávání informací jednotlivcům či celé skupině zaměstnanců.

²⁴ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*, 2009, 978-80-7357-494-9

Dle autorky Prášilové - citace: „Obecně platí (mnozí ředitelé škol ovšem s tím nesouhlasí), že pracovníkům mají být sdělovány všechny informace, které mají vliv na chod školy. Nedostatek informací je totiž zákonitě zdrojem fám a špatného klima na pracovišti. Zdrojem neklidu ovšem může být i nekvalifikovaný výklad a chybné pochopení poskytnutých informací“.²⁵ (Prášilová, 2009, str.141)

Předávání informací probíhá velmi rozdílně ve školách tvořených jedním pracovištěm a ve školách s více pracovišti. Ve školách s jedním pracovištěm jsou zaměstnanci denně v úzkém osobním kontaktu, neboť ředitelka je přímo přítomna na pracovišti, tím dochází k rychlému předávání oficiálních, skutečných, pravdivých a „nepřekroucených“ informací. V mateřské škole tvořené více pracovišti tomu tak vždy není. Škola s více pracovišti má většinou vybudovaný informační systém. V této škole oficiální informace se šíří po vertikální ose oběma směry. Tento informační systém kopíruje organizační strukturu školy. K tomu jsou využívány různé prostředky komunikace a předávání informací, např. informační nástěnky, zasílání oběžníků, operativní schůzky, porady vedení, vkládání vzkazů do schránek, zasílání e - mailů zaměstnancům intranetem, internetem apod. Většina škol šíří své informace do okolí například pomocí školních časopisů, prezentují školu na webových stránkách, na schůzkách s rodiči, v místním tisku, a jiné.

4. 4 Kontrola

Kontrola je poslední manažerskou funkcí. Podle Vodáčka a Vodáčkové (1994, str.137) je jejím posláním včasné a hospodárné zjištění nedostatků, jejich rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízení procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.“²⁶

Důsledná kontrola je součástí každodenní činnosti školy a to zejména ze strany řídicích pracovníků - manažerů. Dodržování povinností uvnitř školy mají

²⁵ PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly školského managementu pro pedagogické pracovníky* 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 80-244-1415-5

²⁶ PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, Olomouc 2003, ISBN 80- 244- 0676-4

ve svých povinnostech všichni vedoucí pracovníci školy a další zaměstnanci, pověřeni ředitelkou školy. Pro zajištění efektivity kontroly je třeba stanovit cíl, záměr a postup. V průběhu kontroly musí být dodržovány etické postupy a legalita. Kontrolu včetně souvisejících postupů musí provádět kvalifikované osoby. Následně po ukončení kontroly nastává včasné projednání výsledků kontroly a stanovení závěrů tak, aby byl přijat zvolený systém zpětné vazby. Systém zpětné vazby představuje kontrola, která se důsledně zaměřuje na kontrolu standardů, které se stanoví vždy ve fázi plánování (obvykle na začátku školního roku).

Ředitelka mateřské školy pověří zaměstnance prováděním kontrolní činnosti, určí, v jakém rozsahu a časovém úseku a co bude výsledkem kontroly. Pověření pracovníci mají povinnost informovat ředitele školy o výsledku provedené kontroly a jejím závěru.

4. 5 Personální zajištění

Kolektiv autorů Šikýř M., Borovec D., Lhotková I., ve své knize Personalistika v řízení školy uvádí - citace:

„Součástí řízení školy je personalistika, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zajistit škole dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Škola zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy.“²⁷ (str.10)

Zajištění personálu patří mezi základní manažerské činnosti. Ředitelka řídí pracovníky takovými prostředky a způsoby, které zvyšují výkonnost organizace. Personálními záležitostmi ve větších firmách se zabývají profesionálové - personalisté. Ve školství tuto práci provádí opět ředitelka školy a zodpovídá za veškerou personální administrativu a s tím spojené platové náležitosti v rozsahu platných předpisů. Ředitelka následně zodpovídá za další vzdělávání pedagogických pracovníků.

²⁷ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika v řízení školy*, Praha 2012, ISBN 978-80-7357-901-2

Ředitelka školy je výslovně zodpovědná za zajišťování výběru a přijetí nových zaměstnanců. Snahou ředitelky je vyhledat takové zaměstnance, kteří budou co nejlépe vyhovovat potřebám školy svou kvalifikovaností, zdvořilostí, spolehlivostí, důvěryhodností, komunikativností, vnímavostí.

„Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak jsou dobří lidé, kteří v ní pracují“ (Světlík, 2009, s. 288).

Do oblasti personálního zajištění patří také organizování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Podle školského zákona § 164 odst. 1 písm. e) má ředitelka školy povinnost vytvářet podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Také zaměstnanci mají povinnost neustále prohlubovat svou kvalifikaci. Tato povinnost je začleněna v Pracovním řádu pro zaměstnance škol a školských zařízení. Další vzdělávání pedagogických pracovníků může probíhat jak samostudiem, tak organizovaně ve vzdělávacích institucích s akreditací. Povinností ředitelky je vypracování plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který vychází ze zjištěných skutečných vzdělávacích potřeb zaměstnanců školy.

5 ŘEDITELKA MATEŘSKÉ ŠKOLY A ŘÍZENÍ PEDAGOGICKÉHO PROCESU

5. 1 Osobnost ředitelky mateřské školy

Kolektiv autorů knihy Management mateřských škol²⁸ uvádí:

„Z psychologického hlediska tvoří osobnost relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku“ (str.16).

Ředitelka mateřské školy přejímá odpovědnost nejen za úspěšnost své školy, ale také za úspěšnost pracovníků, kteří pro školu pracují.

Ředitelky řídí, plánují, kontrolují a vytváří podmínky pro práci všech zaměstnanců školy. Ředitelky mateřské školy plní řadu neformálních povinností.

²⁸ KOLEKTIV AUTORŮ, Management mateřských škol, Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o, Praha ISBN 978-80-87553-58-9

Záleží především na osobnosti ředitelky, jak svým příkladem motivuje práci zaměstnanců školy. Osobnost ředitelky je důležitá pro stanovení dlouhodobých záměrů a cílů školy, pro podporu iniciativy pracovníků, pro ohodnocení a ocenění dobře vykonané práce. Osobnost ředitelky se projevuje mimo jiné v tom, jak konstruktivně řeší případnou kritiku, jak vyslechne nové nápady a inovace.

Ředitelky jsou především také učitelkami a veškerou svou práci musí rozdělovat na části vzdělávací a manažerské. Veškeré jejich úsilí, výsledky dobré, ale i špatné, jméno a prestiž školy jsou vždy jejich vizitkami.

5. 2 Školní vzdělávací program

Východiskem konstrukce školního vzdělávacího programu (dále jen „ŠVP“) je právní vymezení Školského zákona (dále jen „ŠZ“) o rámcových vzdělávacích programech a o školních vzdělávacích programech. Pro každý obor vzdělávání v základním a středním vzdělávání a pro předškolní, základní umělecké a jazykové vzdělávání se vydávají rámcové vzdělávací programy - §4 a §5 Školského zákona.

Školní vzdělávací program (ŠVP) je dokument veřejný²⁹ a dle Školského zákona (ŠZ) má odpovědnost za vytvoření školního vzdělávacího programu ředitelka školy; ředitelka školní program také vydává. Školní vzdělávací program je dokumentem veřejným a jako takový je přístupný České školní inspekci a měl by být přístupný i odborné a laické veřejnosti. Školní vzdělávací program musí být ředitelkou zveřejněn na přístupném místě, aby bylo možno do něho nahlížet a eventuálně pořizovat jeho opisy, výpisy či kopie.

Ředitelka mateřské školy je na základě školského zákona povinna projednat Školní vzdělávací program se zřizovatelem. Se školním vzdělávacím programem by měli být seznamováni rodiče dětí, popř. by tento program (nebo některé jeho části) měl být s nimi projednáván. Školní vzdělávací program jim přináší důležité informace o mateřské škole (o vzdělávacím prostředí školy, o její organizaci, o tom, jaké aktivity dětem nabízí, jaké jsou možnosti, práva a povinnosti všech

²⁹ Výzkumný ústav pedagogický v Praze

zúčastněných apod.). Rodiče tak mají možnost vybrat si mateřskou školu s takovým programem, který bude jim i jejich dítěti nejlépe vyhovovat, případně se mohou svými podněty podílet na jeho úpravě i jeho realizaci.

5. 3 Hospitační činnost

Hospitace je návštěva vyučovací hodiny či přednášky s cílem poznání stavu výchovné a vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol. Za účelem studijním ji vykonávají učitelé a studující.³⁰

Hospitace je zřejmě nejvýznamnějším nástrojem hodnocení průběhu, v menší míře snad i výsledků vzdělávání.³¹

Ředitel školy je povinen zajistit efektivní systém hospitací ve své škole, hospitace mohou mít různé cíle, například³²:

- podrobně zmapovat modely vyučování, které učitelé praktikují
- porovnat kvalitu výkonu různých učitelů
- zjišťovat vzdělávací potřeby učitelů a plánovat jejich profesní rozvoj
- zjišťovat efektivitu dalšího vzdělávání učitelů
- zjišťovat klima třídy
- zjišťovat, jak jsou respektovány vzdělávací strategie, formulované ve Školním vzdělávacím programu

Hospitace je nástrojem kontroly úrovně přímé výchovně vzdělávací činnosti učitele. Umožňuje ředitelce školy kontrolovat průběh činností, hodnotit jejich kvalitu a přijímat případná opatření v případě zjištěných nedostatků.

Podle autorky Bečvářové³³ je hospitace pro ředitelku nenahraditelným nástrojem řízení pedagogického procesu, umožňuje jedinou přímou metodou pozorování pedagogického procesu. Pomocí hospitace může ředitelka

³⁰ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hospitace>

³¹ <http://rvp.cz>

³² <http://rvp.cz/clanek/6/933>

³³ BEČVÁŘOVÁ, Z., *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál 2003, ISBN 80-7178-537-7

diagnostikovat současný stav pedagogického procesu. Hospitace ředitelce zároveň poskytuje poznatky vedoucí ke zkvalitnění práce jednotlivých učitelů i celých pedagogických kolektivů. Cílem hospitace by mělo být oboustranné obohacení účastníků (ředitelka - učitelka, učitelka – učitelka). Hospitační činnost patří mezi náročné činnosti, neměla by být prováděna nahodile a jen proto, že musí být. (Bečvářová, 2003, str. 133, 134,135).

Hospitace plní funkci kontrolní, hodnotící, diagnostickou, evaluační, je i dobrým prostředkem vzájemné výměny zkušeností a v neposlední řadě i dobrým prostředkem sjednocování působení pedagogického kolektivu. Důležitými fázemi hospitační činnosti jsou příprava, vlastní hospitační činnost, hospitační rozhovor a závěrečný hospitační záznam. Ředitelka mateřské školy zpracovává plán hospitací vyplývajících z hodnotících a evaluačních zásad, na základě všech vytýčených cílů školního vzdělávacího programu. Při zpracovávání plánů hospitací vychází z koncepčních záměrů školy. Důraz při zpracování plánů hospitací klade ředitelka na výsledky z předchozích kontrol a hospitačních činností pedagogů. Hospitace se uskutečňuje nejen podle plánu, ale i podle aktuální potřeby. Není nutné, aby hospitační činnost prováděla pouze ředitelka školy. Touto činností může pověřit své vedoucí pracovníky, může to být zástupce ředitele či učitelka pověřená vedením na odloučeném pracovišti. Všichni hospitující pracovníci musí mít stanovená jasná společná pravidla, jednotnou metodiku přípravy, vedení i rozboru hospitace. Vedoucí pracovníci vykonávající hospitaci musí být co nejvíce objektivní, na činnost pečlivě připraveni a průběh hospitace zaznamenávají. Hospitační činnost přispívá především k efektivnějšímu vedení lidí než k jejich kontrole.

Důležitou zásadou hospitační činnosti podle autorky Bečvářové je zachování taktního přístupu k hospitovanému, chválit veřejně, chyby vytýkat osobně. Případné nedostatky zobecňovat na poradách, přijímat následná opatření.

EMPIRICKÁ ČÁST PRÁCE

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Úvodem části této kapitoly je stanoven cíl výzkumného šetření. Další části práce obsahují stanovení tvrzení a dále je popsána metodologie výzkumného šetření, charakteristika respondentů, vyhodnocení výzkumu a shrnutí všech výsledků šetření.

Jako výzkumná metoda byl použit dotazník, respondentkami byly ředitelky mateřských škol a pracovníci České školní inspekce v Plzeňském kraji.

6. 1 Cíl empirické části

Cílem bakalářské práce je zjistit, analyzovat a vyhodnotit rozdíly ve způsobu řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť, ověřit časovou náročnost řízení, zda je řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť ovlivněno a podmíněno dosaženým vzděláním ředitelek. Práce je zaměřena na řešení daných otázek s využitím empirického výzkumu, dotazováním.

Empirická část je věnována zjištěným poznatkům o zkušenostech ředitelek mateřských škol z řízení právního subjektu tvořeného jedním pracovištěm a subjektem tvořeným větším počtem pracovišť. Práce se zabývá vyhodnocením, jak ředitelky dosavadní problematiku řeší a jak práci na pracovištích organizují. Dotazníkové šetření zjišťuje na danou tematiku také názory pracovníků České školní inspekce.

6. 2 Stanovení tvrzení

Na základě dosavadního stavu poznání z oblasti řízení mateřské školy tvořené jedním pracovištěm a školy tvořené více pracovišti byla stanovena následující tvrzení, jejichž pravdivost se šetřením potvrdí nebo vyvrátí:

Konkrétní formulace tvrzení:

- 1. Ředitelky mateřských škol s více pracovišti dosahují častěji vysokoškolského vzdělání než ředitelky mateřských škol tvořených jedním pracovištěm.*

2. *Většina ředitelek mateřských škol s více pracovišti se domnívá, že snížení počtu hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti (dle počtu řízených tříd) není úměrné náročnosti řízení mateřských škol s více pracovišti.*
3. *Mateřské školy s jedním pracovištěm si lépe zachovávají svou identitu a autonomii než mateřské školy s více pracovišti.*

6. 3 Metodologie šetření – dotazník

Snahou této kapitoly bakalářské práce je zaznamenání metodologického pozadí realizovaného výzkumného šetření, přiblížení použité metody sběru dat, výzkumného problému, výzkumných otázek a cílů, metody, techniky sběru dat a způsob jejich analýzy. K ověření tvrzení byla zvolena technika dotazníku. Dotazník byl zvolen pro možnost rychlého zvolení dat a informací.

Dotazník lze definovat jako rozhovor vedený písemně. Je to technika hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek. Objektivnost získaných výsledků závisí na formulaci otázek, výběru respondentů a způsobu zadávání dotazníku. Je časově méně náročný. Za nedostatek dotazníku je považována absence osobního kontaktu, utajen je i citový vztah zkoumané osoby k obsahu otázky. Také není možnost klást doplňující otázky.

1. Základní metodou je kvantitativní výzkum (standardizovaný) – respondenti byli vybráni typem náhodným, pravděpodobnostním.

K získání údajů, dat a informací pro ověření předpokladů a dosažení cíle empirické části byla použita metoda autorského dotazníku, kdy pomocí uzavřených, polootevřených i otevřených otázek byla zjišťována situace v řízení subjektů mateřských škol tvořených jedním pracovištěm a subjektů s více pracovišti. Uzavřené otázky umožňovaly dotazovaným varianty odpovědí předem. Bylo pouze na nich, jakou možnost odpovědi si zvolili. Polootevřené otázky představovaly určité spojení otevřených a uzavřených otázek a nabízely odpovědi. Jestliže si dotazovaný nevybral žádnou nabízenou odpověď, mohl vyplnit na základě svého uvážení.

Dotazník pro pracovníky ČŠI obsahuje 6 otázek, jejichž obsahem a záměrem bylo zjistit informace z oblasti řízení mateřských škol především tvořených více pracovišti a jejich názory na autonomii a identitu stávajících škol, zda například dle jejich názoru má počet pracovišť vliv na kvalitu řízení mateřské školy a zda nastala u sloučených mateřských škol nějaká úspora finančních prostředků.

Při sestavování otázek do dotazníku pro ředitelky mateřských škol bylo použito 11 oblastí tematicky zaměřených, u kterých bylo záměrem zjistit informace ohledně podmínek práce ředitelky mateřských škol tvořených jedním pracovištěm a jaké podmínky mají ředitelé mateřských škol tvořených více pracovišti a jak řeší problematiku řízení svěřených škol. Do jednotlivých tematických oblastí bylo vypracováno 1 až 7 otázek, které jsou typické pro danou oblast dotazování. Záměrem dotazníku bylo vytvořit otázky velmi jednoduché, jasné a srozumitelné svým obsahem, aby mohly ředitelky škol dotazník vyplnit rychle a bez hledání vedlejších informací a podkladů.

Na základě zjištěných dat z dotazníků došlo k vyhodnocování určitých skutečností (názorů, postojů, preferencí). Dotazník měl elektronickou formu, jednalo se o formuláře. Výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek. Data byla vyjádřena pomocí četností a procent.

Před - výzkum - metoda k získávání údajů (dotazník) byla nejdříve vyzkoušena na malém vzorku respondentek, na osmi ředitelkách mateřských škol v Plzni v působnosti jednoho zřizovatele MO Plzeň 1, Alej svobody 60, Plzeň (kde autor práce na pozici ředitelky mateřské školy působí a kde všechny ředitelky při pracovní poradě byly ochotné dotazník vyplnit). Byla ověřena srozumitelnost otázek, časová zátěž s vyplňováním dotazníku a možnosti zpracování a vyhodnocení dat.

2. Rozeslání dotazníků ke zpracování:

Dotazníky byly rozeslány prostřednictvím elektronické pošty ředitelkám mateřských škol zřizovaných státem, krajem, obcí, svazkem obcí (tzv. veřejných mateřských

škol) v Plzeňském kraji. Byly vytipovány ředitelky, u kterých se předpokládalo větší ochotu dotazník vyplnit.

Důraz byl kladen na oslovení a vzbuzení zájmu respondentů, aby byli ochotni věnovat svůj čas vyplnění dotazníku.

6. 4 Dotazníky

Byla zvolena dotazníková metoda. Dotazník byl sestaven především samostatně na základě formulovaných cílů bakalářské práce a zčásti byl inspirován již vypracovaným dotazníkem. Odpovědi na otázky byly získány na základě dvou dotazníků zaslaných elektronickou poštou na konkrétní elektronické adresy pracovníků ČŠI Plzeňského kraje a ředitelek škol v Plzeňském kraji. Rozptyl mateřských škol byl rovnoměrný, vybraný náhodným výběrem, žádná lokalita nebyla preferována. Byly osloveny ředitelky řídící mateřské školy s různým počtem pracovišť..

6. 4. 1 Charakteristika respondentů

Záměrem bakalářské práce bylo provést výzkumné šetření s osobami, které nejlépe reprezentují zkoumanou populaci, a se kterými je dostatečná zkušenost.

dotazované osoby:

- ředitelky mateřských škol samostatných - pouze jedno pracoviště
- ředitelky mateřských škol tvořených více pracovišti (2 – 10 pracovišť)
- pracovníci České školní inspekce

Základní soubor tvořily všechny ředitelky mateřských škol v Plzeňském kraji a pracovníci České školní inspekce v Plzeňském kraji.

První výběrový soubor (vzorek), který zastupuje základní populaci, a na kterém byl skutečně proveden výzkum, byl stanoven náhodným výběrem. Jednalo se o ředitelky 57 mateřských škol vybrané náhodným výběrem z rejstříku mateřských škol (které se zúčastnily dotazníkového šetření) v Plzeňském kraji.

Druhý výběrový soubor tvoří pracovníci České školní inspekce - záměrným výběrem s dotazníkovým šetřením.

Úmyslem bylo realizovat dotazníkové šetření s ředitelkami mateřských škol tvořených jedním pracovištěm a škol s větším počtem odloučených pracovišť v Plzeňském kraji.

Na příslušném Odboru školství a mládeže bylo zjištěno, že v Plzeňském kraji je v současné době 266 mateřských škol, z toho 165 s jedním pracovištěm, další mateřské školy jsou tvořené více pracovišti (viz tabulka č.1).

Dotazníkové šetření bylo zajišťováno s celkem 57 ředitelkami mateřských škol, z toho s 30 ředitelkami, které řídí mateřskou školu s jedním pracovištěm, s 20 ředitelkami se dvěma pracovišti, se 2 ředitelkami, které mají tři pracoviště, se 3 ředitelkami, které řídí čtyři odloučené pracoviště, se 2 ředitelkami s pěti a více pracovišti.

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci listopadu – prosinci 2012

<i>Počet rozeslaných dotazníků pro inspektorky ČŠI Plzeňského kraje.....</i>	<i>3</i>
<i>Počet vrácených dotazníků od inspektorek ČŠI Plzeňského kraje ..</i>	<i>3</i>
<i>Procentuální návratnost dotazníků</i>	<i>100%</i>

<i>Počet rozeslaných dotazníků pro ředitelky mateřských škol</i>	<i>80</i>
<i>Počet vrácených dotazníků od ředitelek mateřských škol.....</i>	<i>57</i>
<i>Procentuální návratnost dotazníků.....</i>	<i>71%</i>

6. 5 Vyhodnocení výzkumu – grafy, tabulky

Výsledky šetření s pracovníci České školní inspekce Plzeňského kraje

Tato část bakalářské práce je věnována vyhodnocení odpovědi pracovníků České školní inspekce týkající se poznatků činnosti mateřských škol s různým počtem pracovišť v Plzeňském kraji. V bakalářské práci se řeší otázka, jak inspektorky hodnotí zachování autonomie a identity mateřských škol, zda řešily ve své působnosti nějaké stížnosti na řízení mateřské školy a zda dle jejich názoru došlo u sloučených mateřských škol k nějaké úspoře finančních prostředků.

Z odpovědí respondentek mimo jiné vyplynulo, že pracovníce České školní inspekce v Plzeňském kraji nezasahovaly do slučování mateřských škol, ani se při své činnosti nezabývaly sledováním vývoje vzniku škol s více pracovišti. Zřizovatelé škol je před slučováním mateřských škol o jejich stanovisko nežádali a rozhodování v této oblasti inspektorky ponechávaly a ponechávají v kompetenci zřizovatelů. O trendu vzniku mateřských škol s více pracovišti v kraji mají pouze částečné informace. Česká školní inspekce oficiálně tyto poznatky neshromažďuje, ani to neumožňuje platná školská legislativa. V rámci inspekční činnosti s nimi ředitelky však o této problematice často hovoří. Úkolem České školní inspekce je především provádění veřejnosprávní kontroly v předškolních a školních zařízeních. Mateřským školám dále poskytují metodickou pomoc.

Při své inspekční činnosti Česká školní inspekce monitoruje vliv počtu pracovišť na řízení mateřské školy se zaměřením na kvalitu managementu a velmi pozitivně hodnotí ředitelky, které si zvyšují svou odbornou kvalifikaci studiem zaměřeným (mimo jiné) i na školský management.

Je třeba kladně hodnotit, že Česká školní inspekce v Plzeňském kraji dosud nezaznamenala ze strany veřejnosti žádnou stížnost na řízení mateřských škol s více pracovišti. Na další otázku týkající se zachování autonomie a identity v mateřských školách s více pracovišti pracovníce České školní inspekce nemají jednotný názor, odpověděly různě: některé inspektorky si myslí, že je autonomie a identita zachována v plné výši, jiná ze svých šetření vyjádřila názor, že zachování autonomie a identity je pouze částečné. Sice dle vyjádření inspektorek

se většina ředitelky snaží přihlížet k názorům vedoucích učitelky a jejich vizím, ale určitá autonomie ve velkých „megaškolách“ se ztrácí.

Podstatný fakt dle názorů všech inspektorek je, že ve školách je zachována kvalita a dostupnost předškolního vzdělávání, a že ve velké většině mateřských škol s více pracovišti mají vlastní školní výchovně vzdělávací program. Na odloučených pracovištích jsou respektovány podmínky jednotlivých pracovišť.

Z vyplněných dotazníků inspektorek vyplynula informace na otázku, zda má počet pracovišť školy vliv na kvalitu řízení. Inspektorky dle inspekčních návštěv a šetření uvedly, že počet pracovišť má jednoznačně vliv na kvalitu řízeného právního subjektu.

Inspektorky poukázaly na fakt, že přestože ve vedení sloučených mateřských škol většinou stojí zkušené ředitelky, které mají pedagogické a manažerské zkušenosti a dokážou je předat vedoucím učitelkám odloučených pracovišť, vždy záleží na vedoucích učitelkách, do jaké míry se věnují kvalitě práce v odloučených pracovištích. Inspektorky v dotazníku také uvedly, že došlo v některých mateřských školách s více pracovišti ke zhoršení kvality řízení. Inspektorky sdělily, že se jedná pouze o výjimky. Za zásadní důvody uvedly více faktorů – vzdálenost pracovišť mezi sebou, různé zaměření školních vzdělávacích programů, nesouhlas některých zaměstnanců, málo času ředitelky být přítomna častěji na všech pracovištích.

Všechny inspektorky jednoznačně zastávají názor, že vždy záleží na profesionalitě jmenované ředitelky. Pokud je ředitelka bez praxe - nastávají problémy jak na kmenové škole, tak na odloučených pracovištích, a to především k nepřesně stanoveným a nepochopeným kompetencím vedoucích pracovníků na odloučených pracovištích.

Zajímavé je zjištění týkající se otázky finančních úspor. U mateřských škol tvořených více pracovišti se názory všech inspektorek sjednotily. Myslí si, že nastala finanční úspora pouze částečně, jedná se především o plat ředitelky, avšak vedoucí učitelky mají většinou příplatky za vedení a snížené úvazky.

V provozních nákladech mateřských škol se efektivita neprojevila zásadně. Kladně hodnotí možnost pružnějšího zastupování. Mateřská škola s jedním pracovištěm - a to pouze jednotřídní, kde jsou pouze 2 pedagogické pracovnice, tuto možnost zastupování pochopitelně nemá. Pokud učitelka např. absolvuje další vzdělávání pedagogických pracovníků ve vzdálenějších městě, zastupuje ji ředitelka, které vznikají přesčasové hodiny a mnohdy není příležitost tyto hodiny „navíc“ si vybrat, o finančním vyrovnání nemluvě - z důvodu nízkých mzdových prostředků.

Výsledky šetření s ředitelkami mateřských škol

Vyhodnocení dotazníku zasláního ředitelkám mateřských škol

Tato část bakalářské práce se podrobněji zaměřuje na hodnocení a srovnávání odpovědí oslovených respondentek. Vyhodnocuje, jak se ředitelky mateřských škol vyrovnávají s danou situací týkající se řízení svěřené organizace s jedním pracovištěm či s více pracovišti.

Pro lepší přehlednost bakalářské práce a grafické znázornění jsou použity koláčové typy grafů. Některá vyhodnocení odpovědí jsou doplněna tabulkami.

Dotazníkové šetření pro ředitelky mateřských škol

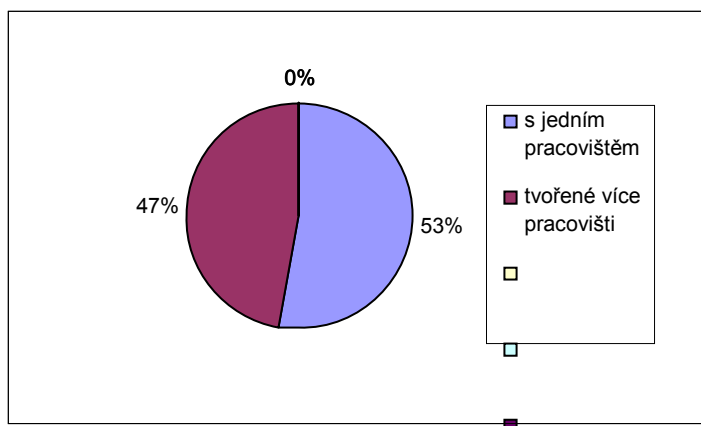
Oblast č. 1 Mateřská škola – právní subjekt

Respondentům byly kladeny tyto otázky:

1. Je vaše mateřská škola tvořená jedním pracovištěm či více pracovišti?

Graf č. 1:

Znázornění a porovnání mateřských škol tvořených jedním či více pracovišti

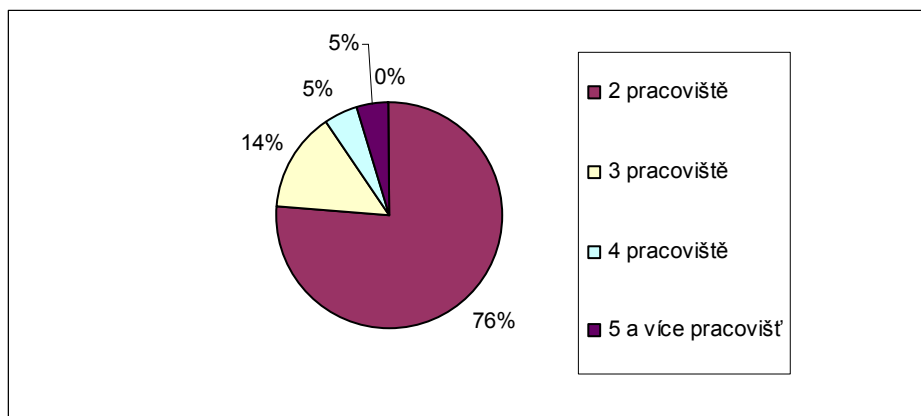


Tento graf znázorňuje, že z 57 dotázaných ředitelek řídí 30 (tj.53%) ředitelek mateřskou školu s jedním pracovištěm, 27 (tj.47%) ředitelek je zodpovědných za mateřskou školu s více pracovišti.

2. Kolik pracovišť tvoří vaše mateřská škola?

Graf č. 2:

Níže uvedený graf znázorňuje počet pracovišť mateřských škol

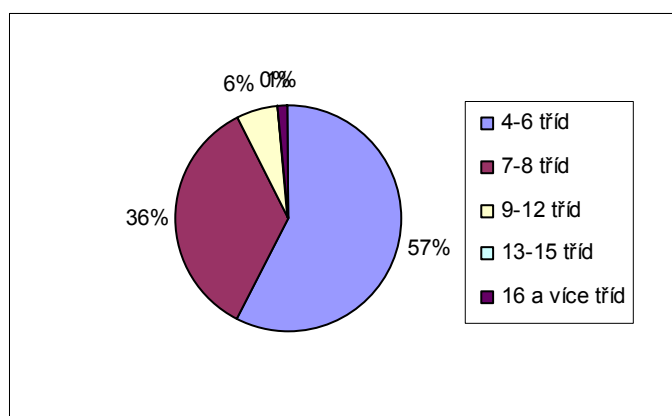


Převážná většina – 22 (tj.76%) respondentek zodpovídá za 2 pracoviště, 3 (tj.14%) respondentky řídí 3 pracoviště, 1 (tj.5%) dotázaná respondentka je zodpovědná za 4 pracoviště, 1 (tj.5%) dotázaná ředitelka řídí 5 a více pracovišť (celkem 10 pracovišť, které se nacházejí v Klatovech)

3. Z kolika tříd se skládá vaše mateřská škola?

Graf č. 3:

Následující graf znázorňuje počet tříd v mateřských školách s více pracovišti



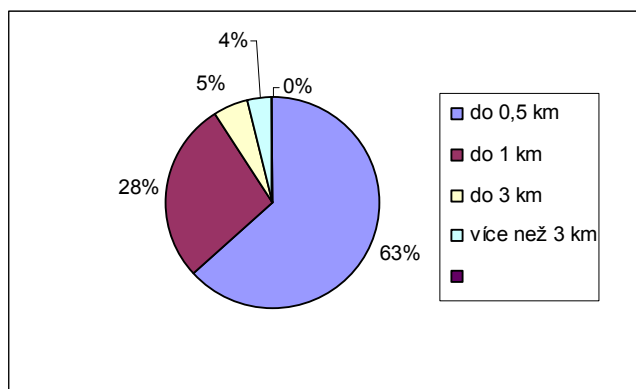
Převážná většinu respondentek - 15 (tj.57%) ředitelek řídí mateřskou školu s 4 - 6 třídami. Výsledky šetření zaznamenaly, že 8 (tj.36%) ředitelek je

zodpovědnou za 7 - 8 tříd, šetření se zúčastnily 3 (tj.6%) ředitelky s 9 -12 třídami (nejvíce tříd - 16 a více má z dotázaných respondentek zmíněná 1 (tj.1%) ředitelka mateřské školy v Klatovech. Výzkumného šetření se nezúčastnila žádná ředitelka řídící školu s 13 – 15 třídami.

4. Vzdálenost odloučených pracovišť od kmenové mateřské školy?

Graf č. 4:

Tento graf znázorňuje vzdálenost odloučených pracovišť od kmenové mateřské školy

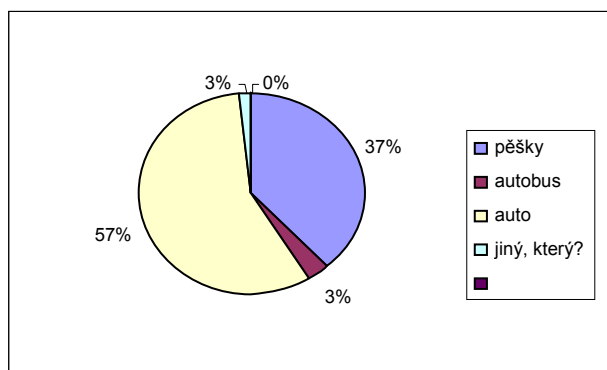


Většina dotázaných – 17 (tj.63%) ředitelek uvedla, že jsou jejich odloučená pracoviště umístěna do 0,5 kilometru od ředitelství (kmenové) mateřské školy, tedy v její těsné blízkosti. Do 1 kilometru se nachází pracoviště 7 (tj.28%), ředitelek, do 3 km se nachází pracoviště 2 (tj.5%) ředitelek. Vliv na složitost řízení může mít pracoviště 1(tj.4%) ředitelky, které je umístěno ve vzdálenější oblasti více než 3 kilometry.

5. Jakou dopravu používáte k přepravě na odloučená pracoviště?

Graf č. 5:

Následující graf znázorňuje způsob dopravy ředitelek na odloučená pracoviště.



Vzdálenost dílčích pracovišť od mateřské školy s ředitelstvím se pohybuje od 0,5 km až do 10 km. K dopravě na nejvzdálenější odloučená pracoviště využívá 15 (tj.57%) ředitelek nejvíce vlastní auto, pouze 1 ředitelka (tj.3%) se dopravuje autobusem. 10 (tj.37%). ředitelek, jejichž odloučená pracoviště se nacházejí v blízkosti kmenové školy, navštěvují odloučená pracoviště především pěšky. 1 ředitelka (tj.3%) uvedla jiný způsob dopravy - občas využívá služební vozidlo.

6. Nejčastější důvod návštěvy?

7. Jak často docházíte na odloučená pracoviště?

Respondentky s více pracovišti (3 - 4) se snaží svá pracoviště navštívit pravidelně alespoň 1 x měsíčně.

Ostatní ředitelky na otázku četnosti návštěv odloučených pracovišť odpověděly různě. Množství návštěv je závislé na počtu odloučených pracovišť a jedná se o návštěvnost od několikrát týdně až po 3x měsíčně. Tato pracoviště ředitelky navštěvují nejčastěji z důvodu vyřízení administrativních činností, z důvodu různých kontrol, dále odloučená pracoviště navštěvují za účelem řešení provozních záležitostí. Posledním neméně důležitým důvodem návštěv odloučených pracovišť je pro dotázané respondentky hospitační činnost.

Ředitelky právních subjektů, která jsou tvořeny více pracovišti, mají činnost náročnější než ředitelky škol s jedním pracovištěm. Jejich pracoviště bývají rozmístěna v různých vzdálenostech, na různých místech. Ředitelky zodpovídají za chod pracovišť, i když nemohou být na všech pracovištích najednou přítomny. Ředitelky uvedly, že na odloučená pracoviště chodí dle potřeby a hlavně podle časové možnosti. Záměrem je ovšem navštívit pracoviště vícekrát měsíčně, než jim je umožněno vzhledem k přímé výchovně vzdělávací práci a k zátěži administrativních prací.

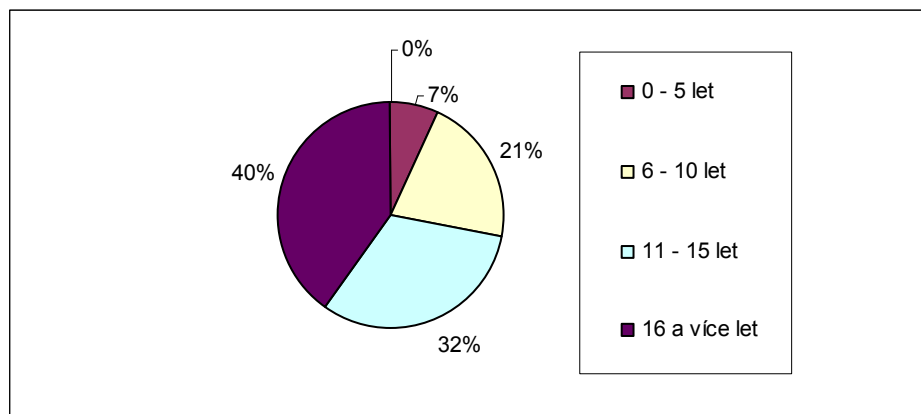
Oblast č. 2 Ředitelka mateřské školy

Respondentům byly kladeny tyto otázky:

1. Kolik let pracujete ve funkci ředitelky právního subjektu?

Graf č. 6:

délka praxe ve funkci ředitelky právního subjektu všech mateřských škol



Výše uvedený graf znázorňuje účast ředitelek s praxí ve funkci ředitelky. Výzkumu s nejkratší délkou praxe do 5 let se zúčastnily 4 (tj.7%) respondentek. V tomto případě se jednalo pouze o ředitelky řídící mateřskou školu s jedním pracovištěm. Výzkum zaznamenal, že praxi v délce od 6 - 10 let má 12 (tj. 21%) respondentek a praxi v řídící funkci s délkou 11 - 15 let má 18 (tj.32%) respondentek. Delší praxi ředitelky s 16 a více lety zaujímá 23 ředitelek (tj.40%) respondentek. Jedná se především o ředitelky řídící mateřskou školu s více pracovišti. Dlouhodobější praxe ve funkci ředitelky je z hlediska složitosti řízení velmi významná.

2. Kolik let celkem vykonáváte funkci ředitelky mateřské školy?

Tabulka č. 3:

délka praxe v řízení mateřských škol s jedním pracovištěm a škol tvořených více pracovišti celkem – porovnání

<u>Kolik let vykonáváte funkci ředitelky?</u>	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 a více
<i>Ředitelky mateřské školy s jedním pracovištěm?</i>	3	13	7	7
<i>Ředitelky mateřské školy tvořené více pracovišti?</i>	0	5	10	12

U ředitelek mateřských škol s jedním pracovištěm je ve zkoumaném vzorku největší zastoupení praxe 6 – 10 let.

U ředitelek mateřských škol tvořené nejvíce pracovišti se ukázalo, že praxe těchto ředitelek v řízení sloučených subjektů je víc než 16 let. Šetření se nezúčastnily ředitelky, jejichž praxe je nižší než 5 let, neboť nejnižší praxi uvedenou v tabulce nemá ani jedna ředitelka. S největší pravděpodobností řídily ředitelky mateřské školy s jedním pracovištěm již před jejich sloučením. Odpovědi dotazovaných respondentů odpovídají skutečnosti, že dlouhodobější praxe v řízení školy je u ředitelek sloučených subjektů významnou výhodou.

Šetřením byla zjištěna skutečnost, že většina ředitelek mateřských škol s více pracovišti je ve funkci ředitelek od roku 2003, kdy se školy s právní subjektivitou zřizovaly. Celková pedagogická praxe většiny ředitelek je však delší, většina vykonávala tuto práci již před ustanovením právních subjektů. Pedagogická praxe těchto ředitelek se pohybuje od 11 let výše. To znamená, že všechny ředitelky jsou dostatečně zkušené, s předpokladem vykonávat svou práci kvalitně.

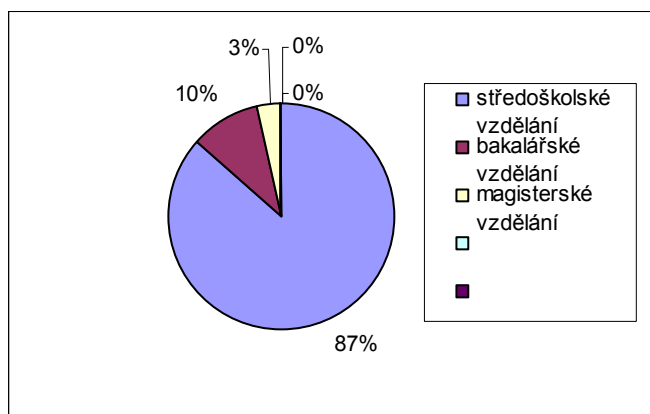
3. Absolvovala jste studium pro ředitelky mateřské školy (funkční studium)?

Na tuto otázku, zda ředitelky absolvovaly funkční studium, odpovídala většina ředitelek mateřských škol shodně. Funkční studium všechny ředitelky absolvovaly. 3 ředitelky dále uvedly, že v době vzniku povinnosti doplnit si funkční vzdělání byly déle než 10 let ve funkci a tím jim tato povinnost odpadla. 5 respondentek uvedlo, že i přesto, že už byly ve funkci déle než 10 roků, funkční studium absolvovaly. 2 dotázané ředitelky vystudovaly školský management, který plně nahrazuje funkční studium.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

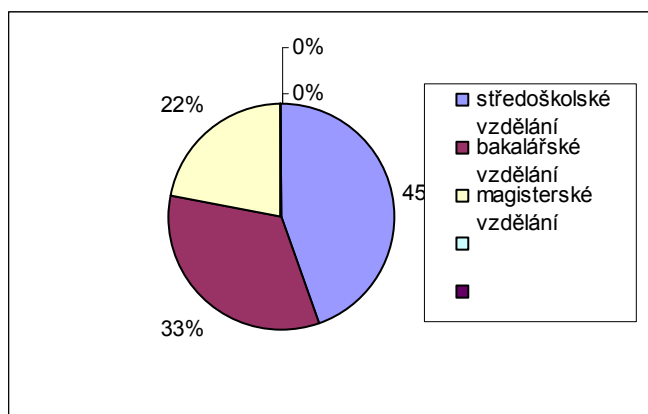
Výzkumné šetření ukázalo na různost nejvyššího dosaženého vzdělání dotázaných ředitelek mateřských škol.

Graf č. 7:
přehled nejvyššího dosaženého vzdělání ředitelek **s jedním pracovištěm**



Výše uvedený graf uvádí, že 26 (tj.87%) ředitelek mateřských škol s jedním pracovištěm z 30 dotázaných dosáhlo středního pedagogického vzdělání, 3 (tj.10%) ředitelky jsou absolventkami bakalářského vzdělání se zaměřením na předškolní pedagogiku a 1 (tj.3%) ředitelka dosáhla magisterského vzdělání.

Graf č. 8:
přehled nejvyššího dosaženého vzdělání ředitelek mateřských **škol s více pracovišti**



Z dalšího grafu lze vyčíst, že ředitelky mateřských škol s více pracovišti ve většině vystudovaly vysokou školu. 6 (33%) ředitelek z 27 dosáhlo vysokoškolského bakalářského vzdělání, 9 (22%) ředitelek vystudovalo magisterské studium, 12 (45%) ředitelek je absolventkami střední pedagogické školy či si doplnily vzdělání nástavbou na požadovanou odbornou kvalifikaci na vysoké škole.

5. Absolvovala jste nějaké vzdělání v oblasti školského managementu na vysoké škole? Pokud ano, které?

Výzkumným šetřením bylo u dotazovaných respondentek zjištěno, že vzdělání v oblasti školského managementu není mezi ředitelkami mateřských škol v Plzeňském kraji příliš rozšířeno a v povědomí. Zajímavostí výzkumného šetření bylo zjištění, že vzdělání v oblasti školského managementu absolvovalo pouze 5 ředitelek. Jedná se o ředitelky mateřských škol tvořených více pracovišti. 3 z 5 respondentek uvedly, že vystudovaly 1 leté studium řízení při MU Brno, kurz Učitel - manažer, kurz Management moderní školy. Studium školského managementu na Karlově univerzitě v Praze absolvovaly 2 z dotazovaných ředitelek.

7. Pokud ne – uvažujete o absolvování studia školského managementu na vysoké škole?

Ne příliš radostným zjištěním byla odpověď na otázku týkající se úvahy o možném absolvování studia školského managementu. Žádná oslovená

respondentka o absolvování školského managementu na vysoké škole v současnosti neuvažuje.

Studium školského managementu umožňuje zjištění, jak se může profese ředitele lišit od pedagoga. Řízení školy vyžaduje často velmi speciální znalosti a zkušenosti. Proto obor školský management do tajů vedení škol zasvětil i stávající ředitele. Jak již bylo řečeno, ředitel školy je totiž zcela jiná profese než pedagog nebo jiný školský pracovník. Ředitel musí rozumět nejen „vyučování“, ale musí také umět nejen vést pedagogický sbor, orientovat se v ekonomické a právní problematice apod., je zkrátka více manažerem než kdokoliv jiný.

Na závěr této oblasti vyhodnocení dotazníkového v otázce šetření vzdělání - školský management je třeba konstatovat, že tyto získané informace umožňují vzhledem k velikosti vzorku respondentů a k výzkumné metodě pouze určitý úhel pohledu na vzdělání ředitelek mateřských škol v oblasti školského managementu v Plzeňském kraji.

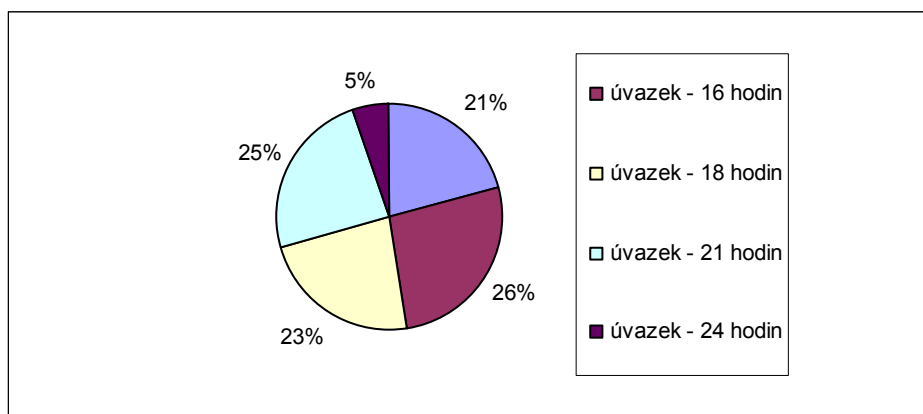
Oblast č. 3 Pracovní doba ředitelky mateřské školy

Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Na kolik hodin je stanoven váš úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti?
2. Je vaše přímá výchovně vzdělávací činnost rozvržena pravidelně?
3. Kolik hodin denně (odhadněte) věnujete řídicí práci v mateřské škole?
4. Stačí vám k přímé výchovně vzdělávací činnosti a k řízení školy osmi hodinová pracovní doba?

Graf č. 9:

znázornění porovnání povinnosti vykonat přímou pedagogickou činnost v rozsahu stanoveném ředitelce školy.



Ředitelky mateřských škol mají snížený úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti s dětmi, který stanoví zákon na základě počtu řízených tříd v mateřské škole. Zákon již bohužel nezohledňuje skutečnosti, v jakém počtu budov odloučených pracovišť se třídy nacházejí.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že 12 (tj.21%) tázaných ředitelek má přímou výchovně vzdělávací činnost s dětmi stanovenou na 13 hodin týdně, tj. 2,6 hodiny denně. 13 hodin týdně je nejnižší stanovený úvazek, který musí ředitelky odpracovat. 13 (tj.23%) ředitelek má dle počtu tříd mateřské školy 16 hodin týdně, což jsou 3,2 hodiny týdně a 13 (tj.23%) ředitelů pracuje s dětmi 18 hodin týdně, tj. 3,6 hodiny týdně. Další ředitelky škol mají úvazek s dětmi vyšší, 4 (tj.7%) dotázané ředitelky pracují s dětmi 24 hodin týdně, tj. 4,8 hodin denně a 15 (tj.26%) ředitelek pracuje s dětmi 21 hodin týdně, tj. 4,2 hodiny denně.

Ředitelky mohou mít výchovně vzdělávací činnost s dětmi rozvrženou nerovnoměrně. Tento režim umožňuje pracovat s dětmi nestejnou dobu. Jen 9 (tj.15%) z dotázaných ředitelek uvedlo rozvržení doby tak, že jeden den v týdnu se věnují pouze administrativní práci, a povinnou stanovenou dobu k vykonání výchovně vzdělávací práci s dětmi mají rozvrženou do čtyř pracovních dnů v týdnu. Takto rozvrženou dobu preferují především ředitelky mateřských škol s více pracovišti. Tato organizace práce s sebou ovšem přináší další změnu pracovní doby ostatních pedagogických pracovníků, klade tím zvýšené nároky na chod celé mateřské školy. Ostatní respondentky - ředitelky mateřských škol

s jedním pracovištěm uvedly, že přímou výchovně vzdělávací činností s dětmi mají rozvrženou pravidelně na každý den.

Odpověď na otázku týkající se počtu hodin věnované řídicí práci ředitelky respondentky uvedly: 12 (tj. 21%) respondentek věnuje řídicí práci 8 hodin denně, 4 (tj. 7%) respondentkám nestačí někdy ani 9 hodin denně. Ostatním 31 ředitelkám (tj. 72%) „stačí“, v průměru na řídicí práci 6 – 8 hodin denně.

Protože ředitelky musí plnit veškeré povinnosti, které vyplývají z funkce ředitelky, denní norma odpracovaných hodin se zvyšuje, pokud to vyžaduje řídicí práce. Dle odpovědí ředitelek lze uvést, že osmi hodinová pracovní doba málokdy stačí na vykonání všech každodenních ředitelských povinností, tj. 1) přímé výchovně vzdělávací činnosti s dětmi a 2) řídicí povinnosti. Protože rozsah přímé výchovně vzdělávací činnosti s dětmi je ředitelkám stanoven zákonem, nemůže ji snižovat, ani navyšovat. Dobu věnovanou řídicí činnosti si ředitelky určují samy. Přesto, že ne vždy osmi hodinová pracovní doba ředitelkám stačí k vykonání svých povinností, nemohou si ředitelky jako vedoucí pracovníci proplácet přesčasové hodiny.

Záleží pouze na ředitelkách, jak si dovedou svou práci zorganizovat, jak dokážou část práce efektivně přenést (delegovat) na jiné vedoucí pracovníky, a tím svůj čas potřebný na řídicí práci nemusí navyšovat a věnovat se práci i ve dnech pracovního volna.

Oblast č. 4 Doplnková činnost

Respondentům byly kladeny tyto otázky

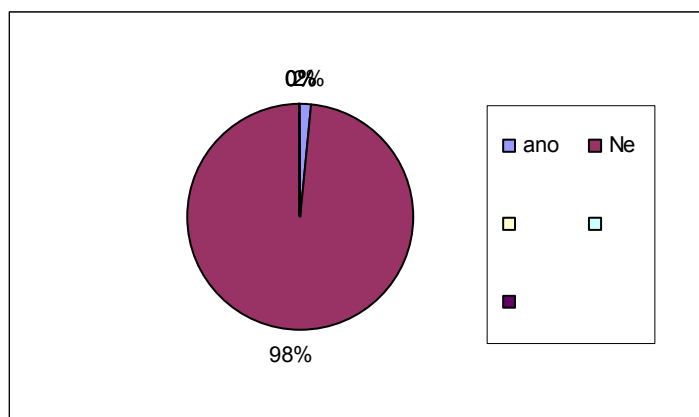
1. Provozuje vaše mateřská škola doplňkovou činnost?
2. Pokud ano, kterou a v jakém rozsahu?

Ředitelkám mateřských škol umožňuje zákon provozování doplňkových činností. Zisky z těchto činností musí využívat výhradně ve prospěch organizace. Z 57 dotazovaných respondentek uvedla pouze jedna, že provozují doplňkovou

činnost. Tato ředitelka, která řídí školu s více pracovišti, pouze odpověděla, že provozují praní prádla pro jiné organizace, a další informace, např. o ročním zisku, nesdělila.

Graf č. 10:

znázorňuje v procentech, kolik z dotázaných respondentů provozuje v mateřských školách doplňkovou činnost.



Oblast č. 5 Školní vzdělávací program

Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Pokud je vaše mateřská škola tvořena více pracovišti, máte ve vaší mateřské škole pro všechna pracoviště vypracovaný jednotný Školní vzdělávací program?
2. Kdo se podílí na zpracování Školního vzdělávacího programu?
3. Na jak dlouhé období Školní vzdělávací program ve vaší škole zpracováváte?
4. Určuje váš Školní vzdělávací program identitu mateřské školy (je specifický pro Vaši školu)?

K otázce ohledně školního vzdělávacího programu, jenž patří k povinné dokumentaci školy, se respondentky vyjadřovaly následovně: Na většině mateřských škol je zpracován jednotný školní vzdělávací program. Tento ŠVP dále učitelky zpracovávají na jednotlivé třídní vzdělávací programy. Jen 2 ředitelky uvedly, že pracují podle 2 školních vzdělávacích programů, neboť jedno odloučené pracoviště mateřské školy pracuje podle alternativního programu Začít spolu.

Školní vzdělávací program ve všech mateřských školách bez rozdílu vypracovávají všichni pracovníci. Ředitelky všech mateřských škol bez rozdílu velikosti řízených pracovišť se shodly na tříletém období. Shodně uvedly, že jejich školní výchovně vzdělávací programy zachovávají identitu mateřské školy, jsou specifickými dokumenty, což ve většině případech potvrdila návštěva České školní inspekce.

Oblast č. 6 Zástupce ředitele školy

Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Máte jmenovanou zástupkyni ředitelky školy?
2. Máte jmenovanou zástupkyni ředitelky školy či učitelku pověřenou vedením na každém pracovišti?
3. Má zástupkyně ředitelky školy snížený rozsah výchovně vzdělávací činnosti? Pokud ano, uveďte na kolik hodin?
4. Který způsob komunikace se svou zástupkyní preferujete?
5. Má zástupkyně ředitelky přesně stanovenou náplň práce?

Dotazované ředitelky řídí mateřské školy s různými počty pracovišť a mohou dle vlastního uvážení jmenovat v mateřských školách vedoucí pracovníky. Počtu pracovišť a jejich velikosti (to znamená tříd na jednotlivých pracovištích) jsou přizpůsobeny počty vedoucích učitelek.

9 (tj.30%) respondentek z mateřských škol s jedním pracovištěm uvedlo, že vedoucí učitelku ani svého zástupce jmenovaného *nemají*. Ostatních 21 (tj.70%) dotazovaných ředitelek odpovědělo, že ve škole pracují učitelky pověřené vedením.

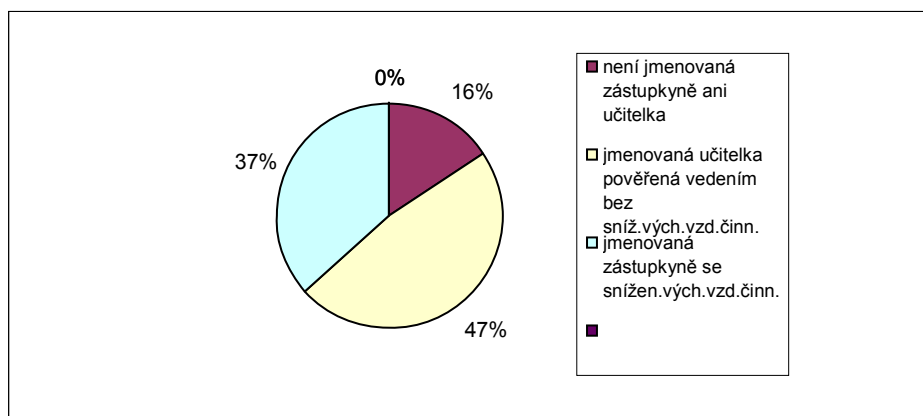
21 (tj.78%) dotázaných ředitelek mateřských škol s více pracovišti uvedlo, že má alespoň 1 zástupkyni ředitelky, která má *sníženou výchovně vzdělávací činnost*. Z tohoto počtu má většina - 12 zástupkyň sníženou výchovně vzdělávací činnost na 20 hodin týdně a 6 zástupkyň ředitelky pracuje s dětmi 17 hodin týdně.

6 (tj.22%) ředitelky odpovědělo, že na svých odloučených pracovištích mají jmenované učitelky pověřené vedením, které však nemají *sníženou výchovně vzdělávací činnost*.

Zástupkyně ředitelky a učitelky pověřené vedením pobírají příplatek za vedení, což stanovuje zákon.

Graf č. 11

Procentuální znázornění dotazovaných ředitelky škol - jmenované zástupkyně, učitelky pověřené vedením, bez zástupkyň



Na všech mateřských školách bez rozdílu velikosti bývají jmenovány vedoucí školní jídelny. Ředitelka školy přiznává příplatek za vedení i těmto vedoucím pracovníkům.

Na otázku, který způsob komunikace se svou zástupkyní ředitelky preferují, odpověděly shodně, že nejčastěji dochází ke komunikaci a jednáním osobně, kdy je možnost okamžité zpětné vazby. Při osobním jednání se lépe vyřeší aktuální záležitosti a případné problémy, 4 respondenty uvedly komunikaci elektronickou poštou a oběžníky. V tomto případě nepřímá komunikace je komunikace obtížnější a složitější, takto se dají řešit formální záležitosti chodu školy.

Na otázku, zda zástupkyně či učitelky pověřené vedením mají přesně vymezenou náplň práce, všechny ředitelky shodně sdělily, že mají přesně vymezenou písemnou pracovní náplň.

Oblast č. 7 Informační systém v mateřské škole

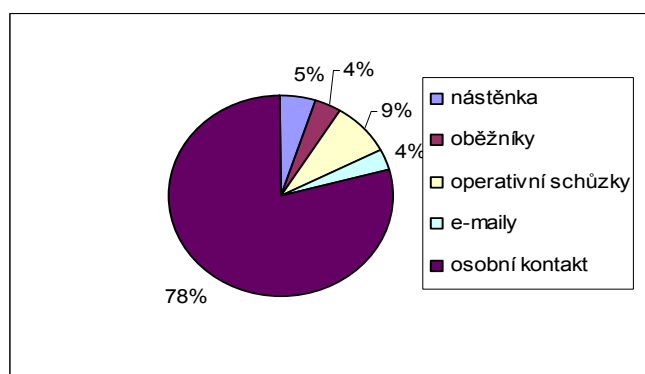
Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Který informační systém využíváte směrem k zaměstnancům?
2. Který informační systém využíváte směrem k rodičům, k veřejnosti?

Na dotaz o informačním systému využívanému směrem k zaměstnancům odpovídaly ředitelky většinou shodně. Ředitelky mateřských škol s jedním pracovištěm k předávání informací používají především osobní kontakt. Ředitelky s více pracovišti kromě osobního kontaktu používají i nástěnky a operativní schůzky. Předávání informací elektronickou poštou a oběžníky používají nejméně, uvedly v obou případech pouze 2 ředitelky (tj.4%).

Graf č.12:

Tento graf znázorňuje informační systémy využívané ředitelkami škol směrem k pracovníkům



Snahou ředitelek mateřských škol všech velikostí je zajištění informačního systému nejen vnitřního, ale i vnějšího směrem k rodičům i k veřejnosti.

Všechny dotazované ředitelky se v odpovědích shodly, že ve svých školách s různým počtem pracovišť s rodiči komunikují nejčastěji osobně, dále používají informační nástěnky, letáčky, pořádají setkání s rodiči. Samozřejmostí pro všechny mateřské školy jsou v dnešní době webové stránky. Ke komunikaci s veřejností využívají 3 ředitelky místní časopisy, 2 ředitelky mateřských škol s více pracovišti uvádí, že vydávají svůj školní časopis. Jedna ředitelka uvedla, že poskytuje do oblastního televizního vysílání informace a reportáže o mateřské škole.

Závěrem vyhodnocení tohoto úseku dotazníkového šetření je opět nutné konstatovat, že získané informace poskytují vzhledem k rozsahu vzorku

dotazovaných, k výzkumnému postupu a ke struktuře dotazníků jen omezený souhrn názorů na řízení škol s více pracovišti v Plzeňském kraji.

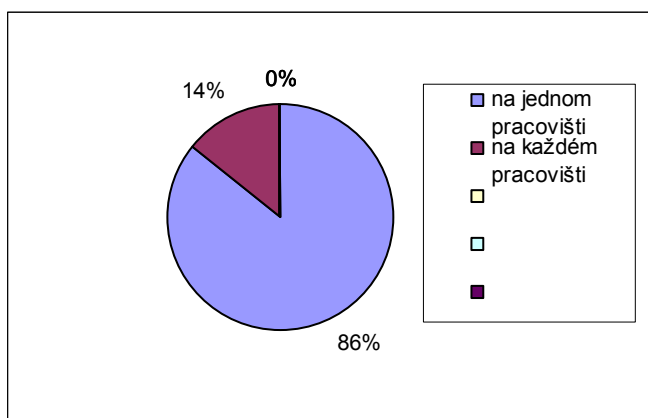
Oblast č. 8: Přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání

Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Pokud máte více pracovišť, jakým způsobem probíhá přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání?

Graf č. 13:

Graf znázorňuje, jakým způsobem provádějí respondenti přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání



- 2. Kdo ve vaší mateřské škole připravuje proces správního řízení v oblasti přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání a s tím spojenou administrativní činnost?**
- 3. Kdo ve vaší mateřské škole zpracovává Rozhodnutí o přijetí, nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a s tím spojenou administrativu?**
- 4. Kdo ve vaší mateřské škole zakládá osobní dokumenty dětí do složky?**

O přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání rozhodují ředitelky mateřských škol. Termín zápisu vyhlásují ve spolupráci se zřizovatelem a následně přijímací řízení samy realizují. Převážná většina - 49 ředitelek (tj.86%) z 57 dotázaných uvedla, že přijímací proces dětí probíhá na kmenovém pracovišti pro všechna ostatní pracoviště. Toto číslo se týká především škol s jedním pracovištěm a škol tvořených více pracovišti - do počtu 2 odloučených pracovišť. 8 (tj.14%) ředitelek škol s více než 2 pracovišti uvedlo, že přijímací řízení se uskutečňuje samostatně na každém odloučeném pracovišti. V takovém případě se jedná o mateřské školy se 3 a více

pracovišti. Po zahájení správního procesu přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání ředitelky mateřských škol rozhodují ve shodě s kritérii o umístění dětí na jednotlivá pracoviště.

Je nutné, aby ředitelka školy oznámila rodičům, které dítě bylo k předškolnímu vzdělávání přijato nebo nepřijato. O přijetí rozhoduje ředitelka školy ve správním řízení. Podle novely školského zákona č. 561/2004 Sb., účinné od 1. ledna 2012, rozhodnutí o přijetí již není automaticky zasíláno, ale je oznámeno zveřejněním seznamu přijatých i nepřijatých dětí na přístupném místě ve škole. V seznamu nemohou být uvedena jména, děti jsou zde uvedeny pod registračními čísly. Pro tyto účely přidělí ředitelka žádostem o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání registrační čísla. O přijetí dítěte bude v souladu s § 67 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správního řádu vyhotoveno písemné rozhodnutí, které bude součástí spisu dítěte ve škole. Přijatým dětem nebude rozhodnutí v písemné podobě doručováno, rodič může ale požádat o jeho vydání. Rozhodnutí o nepřijetí k předškolnímu vzdělávání bude zasláno rodičům v písemné podobě. 22 (tj.39%) dotazovaných respondentek mateřských škol s jedním pracovištěm uvedlo, že správní řízení ve věci přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání připravují samy a 35 (tj.61%) respondentek uvedlo, že vše připravují a zpracovávají ve spolupráci se zástupkyněmi a vedoucími učitelkami na odloučených pracovištích.

Pokud zákonný zástupce dítěte požádá v mateřské škole o přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a doloží i související požadovanou dokumentaci, vkládají se tyto dokumenty do osobního spisu dítěte.

Z níže uvedené tabulky je možné vyčíst, že administrativní práci spojenou s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání včetně zakládání spisů dětí do složek provádějí 40 ředitelek (tj.70%) z dotazovaných respondentek, v 6 (tj.9%) právních subjektech mateřských škol zajišťuje přijímání dětí zástupkyně ředitelky ve spolupráci s ředitelkou a v 7 (tj.12%) zařízeních tuto činnost provádí ředitelka ve spolupráci s vedoucími učitelkami. 4 (tj.7%) ředitelky, které řídí 3 více pracovišť uvedly, že zpracování dokumentace při přijímání dětí provádí zástupkyně společně s administrativní pracovníci.

Tabulka č. 4

Zpracovávání rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání

sama ředitelka	ředitelka a zástupkyně	ředitelka a vedoucí učitelka	zástupkyně a administrativní pracovník
40 - tj. 70 %	6 – tj. 11 %	7 - tj. 12%	4 - tj. 7%

Výzkumem bylo zjištěno, že obvykle se ve většině mateřských škol realizuje přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání na jednom pracovišti. Mateřské školy s více pracovišti - obvykle se 3 a více provádějí přijímání dětí na každém odloučeném pracovišti zvlášť a samostatně. Stanovený termín je vždy jednotný pro všechna pracoviště. Ve většině případů (tj.70%) správní činnost, která je spojena s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání, provádí ředitelka sama. Pouze ve 30 % úkoly spojené s přijímáním dětí deleguje ředitelka na jiné pracovníky.

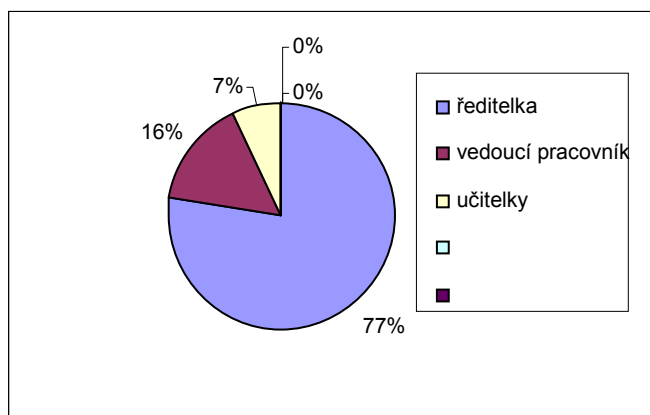
Oblast č. 9 Vyhledání nových pracovníků

Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Kdo z vašich zaměstnanců vyhledává nové pracovníky?
2. Které prostředky využíváte při vyhledávání nových pracovníků?

Graf č. 14:

Následující graf zobrazuje, kdo vyhledává nové zaměstnance

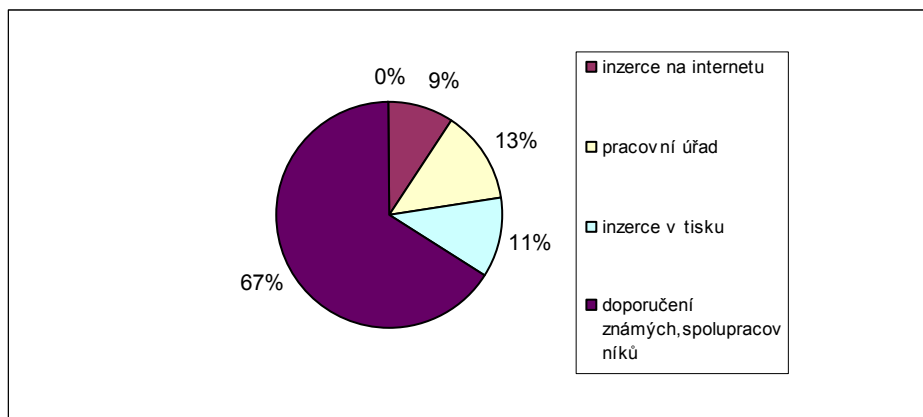


Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nové zaměstnance vyhledává v mateřských školách bez ohledu na velikost a počet pracovišť především ředitelka.

Takto odpovědělo 44 (tj.77%) ředitelky, dále pomáhá 9 (tj.16%) vedoucích pracovníků z dotázaných a v dalších 4 (tj.7%).školách tuto činnost zajišťují učitelky.

Graf č. 15:

Grafické znázornění poměru nejčastějšího způsobu vyhledávání nových pracovníků



Ředitelky mateřských škol vyhledávají a následně přijímají nové zaměstnance. Na otázku, které prostředky využívají při hledání nových pracovníků, odpověděly: nejčastěji – 35 (tj.67%) ředitelky volí doporučení kolegů a dalších známých, spoléhají na dobré a spolehlivé reference, 9 (tj.13%) ředitelky žádá o spolupráci úřad práce a 6 (tj.11%) ředitelky uvedlo, že využívá kromě vyjmenovaných způsobů také inzerci v tisku, např. v Učitelských novinách. 7 (tj.9%) ředitelky spoléhá na inzerci na webových stránkách města. Při vyhledávání nového pracovníka na odloučená pracoviště ve všech případech spolupracují ředitelky s vedoucími učitelkami.

S rostoucím demografickým vývojem počtu dětí navyšují ředitelky na základě žádostí zřizovatelů kapacitu mateřských škol. Protože trh práce nestačí často distribuovat do mateřských škol kvalifikované učitelky, musí ředitelky přijímat nekvalifikované síly. Takové opatření může snižovat kvalitu pedagogické práce. S vyhledáváním provozních zaměstnanců a pracovníků na úseku školní jídelny nemají ředitelky problémy. O práci v mateřských školách je v současné době výrazný zájem.

Oblast č.10 Hospitační činnost

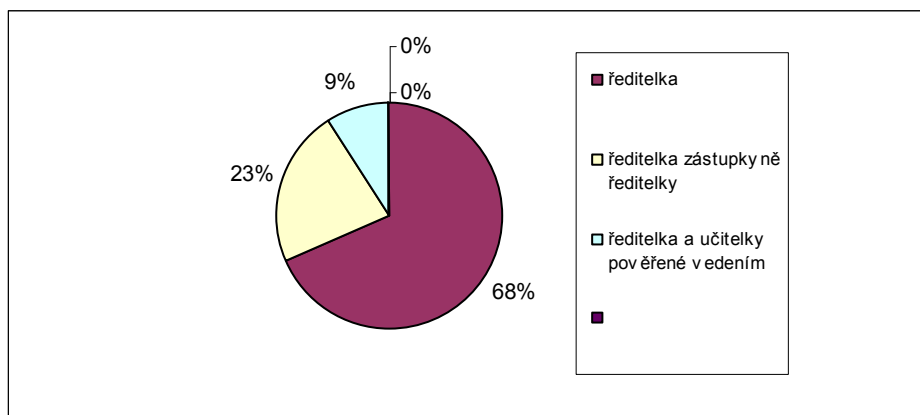
Respondentům byly kladeny tyto otázky

1. Kdo provádí ve vaší mateřské škole hospitační činnosti?
2. Máte pro hospitace jednotný hodnotící formulář pro všechna pracoviště?

Ředitelky mateřských škol jsou povinny provádět kontroly. Kontrolují kromě mnoha jiných činností především úroveň pedagogické práce učitelek. Prostředkem této kontroly jsou *hospitace*. Prováděním hospitace může ředitelka pověřovat i další vedoucí zaměstnance. Níže uvedený graf znázorňuje, že 39 (tj.68%) ředitelek z celkového počtu dotázaných ředitelek provádí hospitační činnost samy, ve 12 (tj.21%) případech provádí hospitace ředitelka a zástupkyně ředitelky, v 5 (tj.9%) případech ředitelka a vedoucí učitelka. Ředitelky se shodly, že k zápisu z hospitační činnosti mají vytvořený jednotný hospitační formulář, jen 1 ředitelka uvedla, že na každém pracovišti má formulář odlišný.

Graf č.16:

Následující graf znázorňuje, kteří pracovníci provádějí hospitační činnost



Ředitelky mateřských škol s jedním pracovištěm uvedly, že provádějí vždy hospitační činnost samy, některé ředitelky s více pracovišti delegují hospitační činnost na další vedoucí pracovníky pouze v menším rozsahu.

Oblast č. 11 Pozitiva a negativa sloučených mateřských škol

Respondentkám byly kladeny tyto otázky

1. Jaká pozitiva přineslo sloučení mateřských škol?
2. Jaká negativa přineslo sloučení mateřských škol?

Na otázku „Jaká pozitiva přináší mateřské školy s více pracovišti?“

respondentky odpověděly:

- zajištění ekonomického servisu pro všechna pracoviště, úspora energií, efektivnější hospodaření s finančními prostředky v promyšlených plánech, například, které firmy si ředitelka najme na případné opravy apod., ředitelka zaměstnává ekonomickou a mzdovou pracovníci, fakturantku a administrativní pracovníci na plný nebo částečný úvazek, na každém odloučeném pracovišti pověří i zástupkyni kompetencemi s příplatkem za vedení
- možnost uplatnit své manažerské schopnosti
- vzájemné zastoupení zaměstnanců při jejich nepřítomnosti (z jakéhokoliv důvodu - nemoc, vzdělávání pedagogů, čerpání řádné dovolené apod.)
- koncentrace pedagogické práce - obohacení školními vzdělávacími programy z ostatních pracovišť či výměnou zkušeností, představ, názorů, nápadů, zdravé soutěžení
- vyšší úspora provozních nákladů v případě nákupů na provoz pracovišť, možnost množstevních slev
- více možností personálního zajištění a organizace různých aktivit pro děti, rodiče a veřejnost, větší možnost prezentace mateřské školy
- vyšší množství lidského potenciálu pro zajištění tvorby na různých dotačních projektech a s tím spojenou administrativou
- zachovaly se dlouholeté vybudované vzdělávací programy, jimiž se mateřské školy profilovaly a odlišovaly od ostatních předškolních zařízení a k nimž se pedagogické kolektivy vzdělávaly

Na otázku „Jaká negativa přináší mateřské školy s více pracovišti?“

respondentky odpověděly:

- podstatně vyšší nároky na manažerské dovednosti ředitelky školy
- sloučením škol vzniká subjekt, jehož hospodaření je méně průhledné, a zaměstnanci nebudou pociťovat přímou zainteresovanost na jednotlivých výdajích
- dojem určité nespokojenosti a nedocenění některých pracovníků - ředitelka má méně času na vzájemnou komunikaci a ocenění zaměstnanců
- velmi nepravidelný a minimální osobní kontakt se zaměstnanci, dětmi, rodiči - v podmínkách několika odloučených pracovišť nelze předpokládat denní komunikaci ředitelky s rodiči dětí ani znalost dětí, ředitelka nemůže plnit roli profesionála schopného rodičům poradit s jejich problémy a pomoci je řešit
- nutnost zohlednit specifické potřeby velkých pracovních kolektivů, a z toho vyplývající složitost a obtížnost naplňování manažerských funkcí
- časová a fyzická náročnost související se vzdáleností odloučených pracovišť

6. 6 Shrnutí výsledků šetření

Na základě uskutečněného dotazníkového průzkumu lze usoudit, že i když všechny dotazované ředitelky mateřských škol bez rozdílu velikosti zařízení se řídí při své práci právními normami, zachovávají předpisy a nařízení, své každodenní a obvyklé situace neřeší vždy stejně. Ve své práci postupují v rámci svých možností s přihlédnutím k počtu řízených pracovišť.

Oblast č. 1 Právní subjekt - mateřská škola

Oblasti otázek byly zvolené dle výběru autorů a zčásti inspirovány jinou autorkou. Z dotazníku bylo zjištěno, kolik pracovišť ředitelky řídí, kolika třídami celkem jsou pracoviště tvořena a v jaké vzdálenosti se pracoviště nacházejí.

Z výzkumného šetření vyplynulo, jakou dopravu používají ředitelky k přepravě na odloučená pracoviště, jaký nejčastější důvod návštěvy odloučených pracovišť uvádějí a jak často na pracoviště docházejí.

Oblast č. 2 Ředitelka mateřské školy

Další zkoumaná oblast ukázala, jak dlouho pracují ředitelky ve funkci, jaké mají vzdělání a zda uvažují o dalším studiu.

Oblast č. 3 Pracovní doba ředitelky mateřské školy

Dotazník řešil pracovní dobu ředitelek všech velikostí mateřských škol. Graf zaznamenal týdenní normy přímé výchovně vzdělávací činnosti v jednotlivých mateřských školách s různými počty pracovišť, které jsou stanoveny zákonem a týdenní normy řídicí práce, jak uvedly ředitelky. Velikost počtu pracovišť výrazně ovlivňuje týdenní normu, neboť u většiny ředitelek s více pracovišti je doba přímé výchovně vzdělávací činnosti s dobou nutnou na řízení jednotlivých pracovišť mateřských škol vyšší než 40 hodin týdně. A to zde není přičtena příprava na přímou výchovně vzdělávací činnost. Lze obecně konstatovat, že ředitelkám mateřských škol s více pracovišti nezbyvá nic jiného (pokud chtějí vykonávat řídicí práci zodpovědně), než zůstat v práci přesčas, i když není nárok na proplacení přesčasových hodin.

Oblast č. 4 Doplnková činnost

V části týkající se doplňkové činnosti mateřské školy bylo zjištěno, že doplňkovou činnost provádí pouze jeden právní subjekt z celku dotazovaných. Bylo uvedeno pouze o jakou činnost se jedná bez vyčíslení ročního zisku této činnosti. Zákonné normy umožňují ředitelce mateřské školy tyto činnosti provádět. Musí však být zajištěny po stránce organizační i po hygienické.

Oblast č. 5 Školní vzdělávací program

Ředitelky všech mateřských škol řídí pedagogický proces. V dotazníku bylo obsažena otázka týkající se školního výchovně vzdělávacího programu, kdo se podílí na jeho vytváření. Ředitelky všech mateřských škol shodně odpověděly, že na vytváření Školního výchovně vzdělávacího programu se podílejí všichni pedagogičtí pracovníci mateřské školy. Tento postup je správný, neboť pokud si program zaměstnanci vytvoří sami, je předpoklad, že se zcela s ním ztotožní.

Oblast č. 6 Zástupkyně ředitelky mateřské školy

V další oblasti bylo zjištěno, jaké si volí ředitelky mateřských škol vedoucí pracovníky. Ve všech mateřských školách s více pracovišti jsou jmenovány zástupkyně ředitelek a vedoucí školní jídelny. Zaměstnanci v těchto funkcích pobírají příplatek za vedení. Žádná právní norma neurčuje počet vedoucích pracovníků. Pro odloučená pracoviště jmenuje ředitelka také vedoucí učitelky, které mají určitý rámec povinností a odpovědnosti stanovený v pracovní náplni. Z dotazníku vyplynulo, že, pokud není v mateřské škole jmenována žádná zástupkyně ani učitelka pověřená vedením, jedná se vždy o mateřské školy s jedním pracovištěm. V ostatních případech jmenují ředitelky zástupkyni, která ředitelku zastupuje po dobu její nepřítomnosti. Zástupkyně ředitelek mívaly zkrácenou přímou výchovně vzdělávací činnosti tak, jak stanoví zákon.

Oblast č. 7 Informační systém v mateřské škole

Odpovědi na další otázky ukázaly, že všechny ředitelky používají takový vnitřní a vnější systém, který účinně napomáhá plynulému chodu školy. Uvnitř mateřské školy s jedním pracovištěm využívají ředitelky hlavně osobní kontakt, oblíbené jsou nástěnky. Ředitelky s více pracovišti preferují operativní schůzky se všemi pracovníky a nebo schůzky vedení (vedoucí pracovníci předávají následně informace podřízeným pracovníkům), důležitý je ovšem opět osobní kontakt, nástěnky, v některých případech oběžníky a nelze se obejít bez elektronické pošty (e – mail). V zájmu všech ředitelek škol je rychlý, přesný a objektivní přenos informací směrem k veřejnosti. Vnější informovanost směrem k rodičům zajišťují obvykle ve všech mateřských školách informační nástěnky v šatnách tříd, setkávání s rodiči, osobní kontakty, webové stránky škol. Správná prezentace činnosti mateřských škol na veřejnosti přispívá k zajišťování konkurenceschopnosti.

Oblast č. 8 Přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání

Přijímáním dětí (zápisem) k předškolnímu vzdělávání se zabývá další část bakalářské práce. Přijímání dětí obvykle probíhá na jednom pracovišti, a to i ve školách tvořených více pracovišti. Výjimkou je i jiný způsob. Pokud si to žádají místní podmínky, přijímací řízení probíhají i na každém pracovišti zvlášť, ale v jednom stanoveném termínu. Žádná právní norma neurčuje průběh přijímacího

řízení (zápisu), rozhodnutí je vždy na ředitelce. Administrativní činnosti spojené s přijímáním dětí k předškolnímu vzdělávání provádějí ve většině případů ředitelky s jedním pracovištěm samy. Nadměrnou administrativní činnost spojenou s průběhem přijímacího procesu delegují ředitelky jen výjimečně, což je neefektivní. Ředitelka se bez pomoci vedoucích spolupracovníků neobejde, neboť administrativní zátěž spojená s přijímacím řízením je velmi vysoká.

Oblast č. 9. Vyhledávání nových pracovníků

Při hledání nových pracovníků využívají ředitelky všech zařízení nejvíce doporučení kolegů a jiných známých - spoléhají na dobré reference či žádají o spolupráci úřad práce.

Oblast č. 10 Hospitační činnost

Ředitelky mateřské školy jsou povinny kontrolovat pedagogický proces. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že hospitaci provádí nejčastěji ředitelky, pouze ve výjimečných případech provádějí hospitaci zástupkyně ředitelky nebo učitelky pověřené vedením. Zde je třeba zmínit, že ředitelky všech mateřských škol bez rozdílu počtu pracovišť nedostatečně delegují tuto činnost na ostatní vedoucí pracovníky. Z dotazníku vyplynulo, že hospitační formulář je na všech mateřských školách pro jednotlivá pracoviště vždy totožný. Zhotovují si ho většinou ředitelky samy tak, aby jim vyhovoval. Neexistuje norma, která určuje podobu formuláře a četnost hospitací. Pouze jedna ředitelka uvedla, že mají pro každé pracoviště rozdílný hodnotící formulář.

Z dotazníkového šetření a příležitostným dotazováním s ředitelkami vyplynulo, že v řešení daných situací v mateřských školách s různým počtem pracovišť nejsou zásadní rozdíly. Ředitelky jsou při svých řídicích pracích limitovány právními předpisy, které musí striktně dodržovat. Jsou ovlivňovány místními podmínkami, personálním a finančním zajištěním, vybavením škol, podporou a požadavky zřizovatele. Všechny tyto aspekty musí fungovat a vzájemně se prolínat tak, aby školy jako příspěvkové organizace správně fungovaly a plnily svá poslání. Pro velký objem rozličných povinností a zodpovědností, které musí ředitelky

zvládnout, se z ředitelek - pedagoga stává v současnosti spíše ředitelka – manažer, a také se tak opravdu cítí.

Vyhodnocení tvrzení:

Tvrzení č. 1

Ředitelky mateřských škol s více pracovišti dosahují častěji vysokoškolského vzdělání než ředitelky mateřských škol s jedním pracovištěm.

Výzkumným šetřením se potvrdilo tvrzení, že ředitelky mateřských škol s více pracovišti dosahují častěji vysokoškolského vzdělání než ředitelky mateřských škol s jedním pracovištěm. Z celkového počtu 27 dotazovaných 6 (tj.33%) ředitelek dosáhlo vysokoškolského bakalářského vzdělání, 9 (tj.22%) ředitelek vystudovalo magisterské studium, 12 (tj.45%) ředitelek je absolventkami střední pedagogické školy či si doplnily vzdělání nástavbou na požadovanou odbornou kvalifikaci. Bohužel výzkumným šetřením u dotazovaných ředitelek bylo také zjištěno, že vzdělání v oblasti školského managementu není mezi ředitelkami mateřských škol v Plzeňském kraji ještě příliš rozšířeno a v povědomí. Zajímavostí výzkumného šetření bylo zjištění, že vzdělání v oblasti školského managementu absolvovalo pouze 5 ředitelek, z toho 2 ředitelky absolvovaly studium školského managementu na Karlově univerzitě v Praze.

Jak již bylo řečeno, tuto skutečnost si lze vysvětlit tak, že ještě některé respondentky nenapadlo, jak moc se může profese ředitele lišit od profese pedagoga. Řízení školy vyžaduje často velmi speciální znalosti a zkušenosti. Proto obor školský management do tajů vedení škol zasvětil i stávající ředitelky. Ředitelka školy je totiž zcela jiná profese než pedagog nebo jiný školský pracovník. Ředitel musí rozumět nejen vzdělávání, ale musí umět vést pedagogický sbor, orientovat se v ekonomické, v právní problematice.

Pro porovnání lze uvést, že z 30 dotázaných ředitelek mateřských škol s jedním pracovištěm jsou 3 (tj.10%) ředitelky absolventkami bakalářského vzdělání se zaměřením na předškolní pedagogiku a 1 (3%) ředitelka dosáhla magisterského

vzdělání, 26(tj.87%) ředitelek jsou absolventkami středního pedagogického vzdělání.

Tvrzení č. 1 se potvrdilo.

Na závěr vyhodnocení tohoto tvrzení, zda ředitelky mateřských škol s více pracovišti dosahují častěji vysokoškolského vzdělání než ředitelky mateřských škol s jedním pracovištěm v Plzeňském kraji, je třeba konstatovat a vzít v úvahu skutečnost, že získané informace umožňují vzhledem k velikosti vzorku respondentů a k výzkumné metodě pouze určitý úhel pohledu na vzdělání ředitelek mateřských škol, a na zájem o studium v oblasti školského managementu. Při jiném dotazníkovém šetření může dojít k odlišným výsledkům.

Tvrzení č. 2

Většina ředitelek mateřských škol s více pracovišti se domnívá, že snížení počtu hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti (dle počtu řízených tříd) není úměrné náročnosti řízení mateřských škol s více pracovišti.

Toto tvrzení se jednoznačně potvrdilo. Většina dotazovaných ředitelek mateřských škol s více pracovišti se domnívá, že snížení počtu hodin přímé výchovně vzdělávací činnosti (dle počtu řízených tříd) není úměrné náročnosti řízení mateřských škol s více pracovišti.

Ekonomické důvody v České republice rozhodly o tom, že ředitelky mateřských škol budou vykonávat podstatně větší množství administrativních úkonů, aniž by se jim alespoň o něco snížila přímá vyučovací povinnost. Podle nového školského zákona mají větší pravomoci a odpovědnost, podle vládního nařízení však stejné úvazky jako dříve.

Dle nařízení vlády, kterým se stanoví míra vyučovací povinnosti učitelů a míra povinnosti přímé výchovně vzdělávací činnosti ostatních výchovných pracovníků ve školství, není *dořešena* míra přímé výchovně vzdělávací práce ředitelek mateřských škol s počtem 7 a více tříd, jejíž přímý úvazek výchovné práce u dětí při 7 a více třídách je 13 hodin týdně. Nabízí se otázka, jaký úvazek by měla

mít ředitelka při řízení například 33 tříd odloučených pracovišť mateřské školy? Pro udržení kvality práce předškolních zařízení s více pracovišti by mělo být legislativně upraveno nařízení vlády, kterým se stanoví míra vyučovací povinnosti učitelů.

Zástupkyně ředitelek mateřských škol mají stanovenou přímou výchovně vzdělávací činnost pro 7 a více tříd 17 hodin týdně, zde také není legislativně vyřešena míra přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupkyň.

Žádná ředitelka nemůže zcela ztratit kontakt s dětmi. Rozhodně by ale její úvazek měl být nižší. Ředitelé základních škol mají mnohem menší úvazek, přitom mají k dispozici další pracovníky. Bylo by dobré mít možnost zaměstnat někoho, kdo by přetížené ředitelce s administrativou pomohl. Stát se tomuto opatření zatím brání, neboť toto opatření vyžaduje finanční prostředky navíc.

Tvrzení č. 2 se potvrdilo

Tvrzení č. 3

Mateřské školy s jedním pracovištěm si lépe zachovávají svou identitu a autonomii než mateřské školy s více pracovišti.

Z pohledu dotázaných ředitelek všech mateřských škol se toto tvrzení nepotvrdilo. Mateřské školy s více pracovišti mají poměrně velký prostor pro zachování, posílení, vytváření a rozvoj vlastní identity a díky svěřeným kompetencím mají i možnosti pro uplatnění vlastní nezávislosti - autonomie.

Mateřským školám s více pracovišti se celkem dobře daří sjednotit rozdílné specifické podmínky provozů jednotlivých pracovišť a odlišné potřeby rodičů dětí, daří se vytvářet určité pracovní klima, které se spojením více pracovišť vzájemně nenarušilo. Zástupkyně ředitelek a vedoucí učitelky v mateřských školách tvořených více pracovišti mívají kompetence, díky kterým mohou rozhodovat o celé řadě provozních a pedagogických záležitostí. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že jednotlivá pracoviště mateřské školy mohou mít své vlastní vzdělávací

programy, školní řád respektuje jejich specifika a mohou se osobitě prezentovat na veřejnosti. Ředitelky při řízení škol s více pracovišti dokážou za pomoci vedoucích pracovníků respektovat přijaté alternativní směry, zvláštnosti, zvyky a tradice. Tento pohled je shodný s názorem pracovníků České školní inspekce v Plzni.

Ředitelky předškolních zařízení s více pracovišti uvedly, že výslovně neprosazují pouze jeden koncepční záměr pro všechna pracoviště, i když by to bylo z hlediska pedagogického a metodického řízení mnohem jednodušší. Ředitelky dále uvedly, že na pracovištích po sloučení mateřských škol nedošlo ke zrušení dlouholetých vybudovaných výchovně vzdělávacích programů, jimiž se mateřské školy s jedním pracovištěm profilovaly a odlišovaly od ostatních předškolních zařízení, k nimž se pedagogické kolektivy vzdělávaly.

Z dotazníků je patrné, že ředitelky bez větších problémů dokázaly při řízení více předškolních pracovišť respektovat alternativní směry, zvláštnosti, zvyky a tradice. Daří se zajistit potřebné rozdíly v pedagogickém procesu, v organizaci, v metodách, v zaměření, v přípravě stravy, v sociokulturních podmínkách. Rodičovská veřejnost neztratila možnost výběru a volby nabídky pro své dítě.

Dle sdělení pracovníků České školní inspekce lze za efektivní ještě považovat spojení čtyř až šesti pracovišť. Se zvyšujícím se počtem pracovišť se objevují problémy s řízením, z odosobnění, ze ztráty identity jednotlivých, původně škol s jedním pracovištěm.

Tvrzení č. 3 se nepotvrdilo

ZÁVĚR

Ke vzniku mateřských škol s více pracovišti v plné míře docházelo od roku 2003, kdy se slučovaly malotřídní mateřské školy se základními nebo dalšími mateřskými školami. K tomuto procesu docházelo téměř vždy z ekonomických důvodů, pro nedostatek dětí. Tento trend pokračuje u základních a středních škol ve stejném duchu. *V současné době se mateřské školy ocitají v opačné situaci, kdy dětí je dostatek a naopak nemohou přijímat děti z důvodu nedostatečné kapacity mateřských škol.*

Již bylo řečeno, že řízení subjektů mateřských škol, ať již tvořených jedním pracovištěm či tvořených více pracovišti, se odvíjí od osobnosti ředitelky školy. Řízení mateřské školy s více pracovišti v porovnání s organizacemi s jedním pracovištěm je složitější v organizaci práce. Na zástupkyně ředitelek odloučených pracovišť je nutné delegovat určité pravomoci, stanovit kompetence. Než ředitelka subjektu s více pracovišti pověří nebo jmenuje svou zástupkyni na odloučené pracoviště, měla by dobře znát, jakými schopnostmi a znalostmi je zástupkyně vybavena.

Jen ředitelka je plně zodpovědná za všechna odloučená pracoviště.

Co nejvíce ovlivňuje řízení mateřské školy s více pracovišti a jak efektivně řídit mateřskou školu s více pracovišti?

Jelikož je ředitelka mateřské školy s několika dalšími pracovišti kromě jiného především ovlivněna časem, měla by umět s časem efektivně zacházet. Je třeba, aby si především uvědomila, co je nejdůležitější udělat a naučit se naplánovat své pracovní aktivity. Řízení mateřské školy dále ovlivňují kvality podřízených, a již zmíněné umění delegovat pravomoci na správné pracovníky. V legislativě není bohužel vymezena funkce vedoucí učitelky a povinnosti vyplývající z této funkce. Katalog prací ve veřejných službách a správě pojem vedoucí učitelka nezmiňuje, záleží pouze na rozhodnutí a zvážení ředitelky mateřské školy, jakými kompetencemi tyto vedoucí pracovníky pověří. Dle nařízení vlády, kterým se stanoví míra vyučovací povinnosti učitelů a míra povinnosti přímé výchovně vzdělávací činnosti ostatních výchovných pracovníků ve školství, není dořešena míra přímé

výchovně vzdělávací práce ředitelek mateřských škol s počtem 7 a více tříd, jejíž přímý úvazek výchovné práce u dětí při 7 a více třídách je 13 hodin týdně. Nabízí se otázka, jaký úvazek by měla mít ředitelka při řízení například 33 tříd odloučených pracovišť mateřské školy? Pro udržení kvality práce předškolních zařízení s více pracovišti by mělo být legislativně upraveno nařízení vlády, kterým se stanoví míra vyučovací povinnosti učitelů.

Zástupkyně ředitelek mateřských škol mají stanovenou přímou výchovně vzdělávací činnost pro 7 a více tříd 17 hodin týdně, zde také není legislativně vyřešena míra přímé výchovně vzdělávací činnosti zástupkyň.

Žádná ředitelka nemůže zcela ztratit kontakt s dětmi. Rozhodně by ale její úvazek měl být nižší. Ředitelé základních škol mají mnohem menší úvazek, přitom mají k dispozici další pracovníky. Bylo by dobré mít možnost zaměstnat někoho, kdo by přetížené ředitelce mateřské školy s administrativní prací pomohl. Stát se tomuto opatření zatím brání, neboť toto opatření vyžaduje finanční prostředky navíc.

V podmínkách několika odloučených pracovišť nelze zajistit denní komunikaci ředitelky s rodiči. Ředitelka má omezenější možnost plnit v celé šíři roli profesionála schopného rodičům poradit s jejich problémy a pomoci je řešit. V tomto případě tuto roli přejímají pověřené pracovníci.

Řízení školy ovlivňuje komunikace. Je důležité nastavit komunikační zdroje tak, aby byly zodpovědně přenášeny pravdivé, nezkreslené a objektivní informace. Nemusí to být pouze osobní jednání, která jsou však při řízení sloučených subjektů neméně důležitá jako u subjektů tvořených pouze jedním pracovištěm.

Během jedenácti let existence právních subjektů škol se ředitelky mateřských škol postupně sžily se zákonnými normami, zvládly pracovněprávní vztahy, porozuměly záležitostem z účetnictví, zvládají hospodaření s poměrně velkými objemy finančních prostředků utčených na platy a provoz, zvládají organizaci práce většímu počtu pracovníků, naučily se rozhodovat v dalších oblastech, - například při provádění oprav, rekonstrukcích, a umí si poradit s dalšími činnostmi. Z ředitelek mateřských škol se postupně stávají manažerky, které jsou v mnoha

případech nuceny upřednostňovat, i když nerady, práci v řízení školy před prací výchovně vzdělávací (pedagogickou).

Žádná literatura ani příručka neuvádí návod, „jaké“ ředitelky mateřských škol by měly řídit právní subjekty, aby to bylo „správně“. Právní normy a jiné předpisy stanovily určité hranice, které nesmí žádná ředitelka překročit. Pak už je na ředitelce, jakou vlastní aktivitu a pílí vyvine v oblasti řízení školy.

Z rozhovorů s některými dotazovanými ředitelkami vyplývá, že není zásadní odchylka v řízení právního subjektu, o které by se dalo konstatovat, že je správná či nesprávná. Ředitelky dle vlastního uvážení samy určují způsob práce, organizace, vedení lidí tak, jak jim to umožňují místní podmínky - obec, místní část, malá obec. Optimálním by bylo řešení, kdyby ředitelka mateřské školy navštívila odloučená pracoviště alespoň jednou za týden. Při veškerých povinnostech a zodpovědnostech (řídící práce, pedagogické povinnosti), není v možnostech ředitelky každý týden navštěvovat každé z odloučených pracovišť. Ředitelky proto určují vedoucí pracovníky, které pověřují určitou mírou povinností a odpovědností.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že všechny dotazované ředitelky mateřských škol bez ohledu na počet řízených pracovišť provádějí všechny povinnosti tak, jak jim ukládá školský zákon a další právní normy.

Výzkumné šetření ukázalo, že počet pracovišť jednotlivých mateřských škol nemá podstatný a rozhodující vliv na řízení mateřské školy, že neexistují větší rozdíly v řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť, ale vše vždy záleží na osobnosti ředitelky – manažerky mateřské školy, na nutnosti jasně vymezených řídících pravomocí vedoucích pracovníků na všech pracovištích, na vzájemné důvěře, na spolupráci, na komunikaci a především na lidském faktoru.

Bakalářská práce se zabývá zjištěním, analýzou a vyhodnocením rozdílů ve způsobu řízení mateřských škol s různým počtem pracovišť, ověřuje časovou náročnost řízení, zachování identity a autonomie mateřských škol, zda je řízení ovlivněno a podmíněno dosaženým vzděláním ředitelek.

Stanovený cíl bakalářské práce byl naplněn. Zpracovanou obecnou studii, doplněnou o výzkum lze využít jako podklad pro tvorbu různých dokumentů zabývajících se o práci ředitelek řídících mateřské školy s různým počtem pracovišť, pro podporu rozvoje a pro usnadnění nelehkých pracovních pozic, pro kvalitní oceňování a hodnocení práce ředitelek a rozhodně pro stanovení nutných postupů, které umožní ředitelkám kvalitní vedení a řízení svěřených škol. Bakalářská práce umožňuje snadněji poznat působení ředitelek mateřských škol v jejich náročné a odpovědné profesi.

Seznam grafů a tabulek

seznam grafů

	strana
<u>Graf č.1</u> Porovnání mateřských škol tvořených jedním pracovištěm a více pracovišti.....	44
<u>Graf č.2</u> Počet pracovišť mateřských škol sloučených.....	46
<u>Graf č.3</u> Počet tříd na jednotlivých pracovištích mateřských škol.....	46
<u>Graf č.4</u> Vzdálenost odloučených pracovišť od kmenové mateřské školy.....	47
<u>Graf č.5</u> Způsob dopravy ředitelek na odloučená pracoviště.....	48
<u>Graf č.6</u> Délka praxe ve funkci ředitele právního subjektu všech mateřských škol.....	50
<u>Graf č.7</u> Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání ředitelek škol s jedním pracovištěm.....	51
<u>Graf č.8</u> Přehled nejvyššího dosaženého vzdělání ředitelek škol tvořených více pracovišti.....	53
<u>Graf č.9</u> Porovnání povinnosti vykonat přímou pedagogickou činnost v rozsahu stanoveném ředitelce.....	55
<u>Graf č.10</u> Provoz doplňkové činnosti v mateřských školách.....	55
<u>Graf č.11</u> Přehled zástupkyň ředitelky, učitelek pověřených vedením, bez zástupkyň.....	57
<u>Graf č.12</u> Informační systémy využívané řediteli škol směrem k pracovníkům.	58
<u>Graf č.13</u> Způsob provádění přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání.....	59
<u>Graf č.14</u> Vyhledávání nových pracovníků.....	61
<u>Graf č.15</u> Způsob vyhledávání nových pracovníků.....	62
<u>Graf č.16</u> Provádění hospitační činnosti.....	63

seznam tabulek

	strana
<u>Tabulka č.1</u> Počet mateřských škol v Plzeňském kraji.....	17
<u>Tabulka č.2</u> Stanovení týdenního rozsahu přímé výchovně vzdělávací a pedagogické činnosti.....	25
<u>Tabulka č.3</u> Délka praxe ředitelky v řízení mateřských škol s jedním pracovištěm a škol s více pracovišti....	49
<u>Tabulka č.4</u> Zpracovávání rozhodnutí o přijetí či nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání.....	61

Seznam použité literatury, internetových zdrojů, právních norem

seznam použité literatury:

- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Kvalita, strategie a efektivita v řízení mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-221-8
- BEČVÁŘOVÁ, Zuzana. *Současná mateřská škola a její řízení*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- GONCOVÁ, M. (Eds.) *Vzdělávací politika Evropské unie*. Brno: PdF MU, 2006. (v tisku)
- HANZELKA, M. a kol. *Řízení školy 2009*. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-7357-413-0
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Management mateřských škol*, Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o, Praha ISBN 978-80-87553-58-9
- KRAUS 2001, *Školský zákon 2001*, RVP PV 2004
- LHOTKOVÁ, I.,Trojan, V., Kitzberger, J., *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*, 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, ISBN 978-80-7357-900-5
- MATUŠÍKOVÁ, I., *Dovednosti manažera*, ISBN 978-80-7314-179-0
- PRÁŠILOVÁ, M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*, 2003, ISBN 80-244-0676-4
- PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc:Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 80-244-415-5
- SVĚTLÍK J. *Marketingové řízení školy*, 2009, 978-80-7357-494-9
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika v řízení školy*, Praha 2012, ISBN 978-80-7357-901-2
- THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing people*. Praha : ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9. Metodická pomoc školám, předškolním zařízením, školským zařízením zřizovanými obcí při přechodu na právní subjektivitu č.j.23620/2002-60

- VLČKOVÁ, K. *Charakteristiky a vývojové trendy školství a vzdělávání v zemích EU*
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, 1999, ISBN 80-85943-94-8
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha 2009, ISBN 978-80-7261-190-4
- Výzkumný ústav pedagogický v Praze

seznam internetových zdrojů:

- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*, Portál 2003 [online]. Zástupkyně ředitelky. Sekce: Školka. Aktualizace: 27. 05. 2010, Autor: Redakce.[cit. 2010 – 10 - 18]. Dostupné na WWW: <<http://www.stripky.cz/848-zastupkyne-reditelky.html-Cached>>
- Učitelské noviny č. 21/2003 *online+. © Copyright 2010 Učitelské noviny / realizováno: mesiash.com [cit. 2010 – 09 -20+. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=4501&PHPSESSID=0f25f5ca140cecb2f5e2a53fa17d088d>>
- <http://cs.wikipedia.org>
- <http://cs.wikipedia.org>
- <http://Aperio> - společnost pro zdravé rodičovství
- <http://rvp.cz>
- <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetence-reditelu-ol.html>
- <http://www.tcbs.cz/weblog/kompetence>
- Krajský úřad Plzeňského kraje [online]. Plzeň. Dostupné na WWW: <<http://www.plzensky-kraj.cz>>.

seznam právních norem:

- Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

- Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č.563/2004 Sb.,o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.
- Nařízení vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.
- Vyhlášky č.317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č.412/2006 Sb.
- Vyhláška č.364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)

Přílohy

příloha č.1

Dotazník č. 1 - pro pracovníky České školní inspekce

Dobrý den,

dovolte mně, abych Vás požádala o vyplnění přiloženého dotazníku, který potřebuji pro závěrečnou bakalářskou práci. Studuji 3. ročník Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, obor Školský management. Bakalářská práce se týká tématu „Vliv počtu pracovišť na řízení mateřské školy“.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: hanastein@seznam.cz.

Budu Vám vděčná i za jiné další informace týkající se tématu bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Steinbachová Hana – ředitelka mateřské školy Plzeň

	ANO	NE
1. Žádali vás zřizovatelé škol před slučováním mateřských škol o vaše stanovisko?		
2. Shromažďujete při své práci poznatky o slučování mateřských škol ve vašem kraji? Pokud ano, jaké?		
3. Byla podle vás zachována autonomie a identita v mateřských školách s více pracovišti?		
4. Museli jste řešit ve vašem úřadě nějakou stížnost na mateřskou školu tvořenou více pracovišti? Jaké?		
5. Má dle vašeho názoru vliv počtu pracovišť mateřské školy na kvalitu řízení? Zdůvodněte prosím.		
6. Od kolika sloučených škol se již nejedná o efektivní spojení?		

Dotazník č. 2 - pro ředitelky mateřských škol tvořených různým počtem pracovišť

Dobrý den,

dovolte mně, abych Vás požádala o vyplnění přiloženého dotazníku, který potřebuji pro závěrečnou bakalářskou práci. Studuji 3. ročník Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, obor Školský management. Bakalářská práce se týká tématu „Vliv počtu pracovišť na řízení mateřské školy“.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: hanastein@seznam.cz.

Budu Vám vděčná i za jiné další informace týkající se tématu bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Steinbachová Hana – ředitelka mateřské školy Plzeň

Kladené otázky:

Oblast č. 1: Právní subjekt - mateřská škola

1. Je vaše mateřská škola tvořena jedním či více pracovišti?

- ☐ jedním
- ☐ více pracovišti

2. Kolik odloučených pracovišť tvoří vaše mateřská škola?

- ☐ 2 pracoviště
- ☐ 3 pracoviště
- ☐ 4 pracoviště
- ☐ 5 a více

3. Z kolika tříd se skládá vaše mateřská škola?

- ☐ 4 - 6 tříd
- ☐ 7 - 8 tříd
- ☐ 9 - 12 tříd
- ☐ 13 - 15 tříd
- ☐ 16 - více tříd

4. V jaké vzdálenosti jsou odloučená pracoviště od kmenové mateřské školy?

- ☐ odloučená pracoviště se nacházejí do 0,5 km
- ☐ odloučená pracoviště se nacházejí do 1 km
- ☐ odloučená pracoviště se nacházejí do 3 km
- ☐ odloučená pracoviště se nacházejí více než 3 km

5. Jakou dopravu používáte k přepravě na odloučená pracoviště?

- ☐ pěšky
- ☐ auto
- ☐ autobus
- ☐ jinou dopravu, jakou?

6. Nejčastější důvod vaší návštěvy na odloučených pracovištích?

- ☐ kontroly
- ☐ vyřizování administrativních záležitostí
- ☐ řešení problémů

7. Jak často docházíte na odloučená pracoviště?

- ☐ denně
- ☐ 1 x týdně
- ☐ 1 x měsíčně
- ☐ 1 x za 3 měsíce
- ☐ méně než 1 x za 3 měsíce

Oblast č. 2: Ředitelka mateřské školy

1. Kolik let jste ve funkci ředitelky právního subjektu?

- ☐ 0 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ 11 - 15 let
- ☐ 16 - více let

2. Kolik let celkem vykonáváte funkci ředitelky?

- ☐ 0 - 5 let
- ☐ 6 - 10 let
- ☐ 11 - 15 let
- ☐ 16 - více let

3. Absolvovala jste studium pro ředitelky mateřské školy (funkční studium)?

- ☐ ano
- ☐ ne: důvod.....

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ střední pedagogická škola
- ☐ bakalářské vzdělání
- ☐ magisterské vzdělání

5. Absolvovala jste vzdělání v oblasti školského managementu na vysoké škole? Pokud ano, které?

- ☐ ano, které:.....
- ☐ ne

6. Pokud jste neabsolvovala, uvažujete o studiu školského managementu na vysoké škole?

- ☐ ano
- ☐ ne

Oblast č. 3: Pracovní doba ředitelky mateřské školy

1. Na kolik hodin je stanoven váš úvazek přímé výchovně vzdělávací činnosti?

- ☐ 13 hodin
- ☐ 16 hodin
- ☐ 18 hodin

- ☐ 21 hodin
- ☐ 24 hodin

2. Je vaše přímá výchovně vzdělávací činnost pravidelně rozvržena?

- ☐ rozvržena pravidelně na každý den v týdnu
- ☐ rozvržena nepravidelně na každý den v týdnu
- ☐ jeden den v týdnu vykonávám pouze administrativní práci
- ☐ jinak, jak?.....

3. Kolik hodin týdně věnujete řídicí práci v mateřské škole? Uveďte odhadem?

- ☐

4. Stačí vám na přímou výchovně vzdělávací činnost a řízení mateřské školy 8 hodinová pracovní doba?

- ☐ ano
- ☐ ne

Oblast č. 4: Doplnková činnost

1. Provozuje vaše mateřská škola doplňkovou činnost?

- ☐ ano
- ☐ ne

2. Pokud ano, kterou a v jakém rozsahu?

- ☐

Oblast č. 5: Školní vzdělávací program

1. Pokud je vaše mateřská škola tvořena více pracovišti, máte pro všechna pracoviště jednotný Školní výchovně vzdělávací program?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ jiná možnost.....

2. Kdo se podílí na zpracovávání Školního výchovně vzdělávacího programu ?

- ☐ ředitelka
- ☐ zástupkyně ředitelky
- ☐ vedoucí učitelky
- ☐ učitelky
- ☐ celý pedagogický tým

3. Na jak dlouhé období Školní vzdělávací program ve vaší škole zpracováváte?

- ☐ 1 rok
- ☐ 2 roky - 3 roky
- ☐ víceleté období

4. Určuje váš Školní vzdělávací program identitu školy (je specifický pro vaši školu)?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nejsem si jista
- ☐ nevím

Oblast č. 6: Zástupkyně ředitelky mateřské školy

1. Máte jmenovanou zástupkyni ředitelky školy?

- ☐ ano
- ☐ ne

2. Máte jmenovanou zástupkyni ředitelky školy na každém odloučeném pracovišti?

- ☐ ano
- ☐ ne

3. Má zástupkyně ředitelky mateřské školy sníženou přímou výchovně vzdělávací činnost s dětmi?

- ☐ ano

- pokud ano, na kolik hodin

4. Jaký způsob komunikace se svou zástupkyní preferujete?

- osobní jednání
- rady, porady
- intranet
- email,
- nástěnky, oběžníky

5. Má zástupkyně ředitelky školy přesně stanovenou náplň práce?

- ano
- ne

Oblast č. 7: Informační systém v mateřské škole

1. Který informační systém využíváte směrem k zaměstnancům?

- nástěnka
- oběžníky
- e-maily
- osobní kontakt
- operativní schůzky

2. Který informační systém využíváte směrem k rodičům, k veřejnosti?

- osobní setkání
- webové stránky
- místní časopis
- informační nástěnky
- úřední deska
- místní TV

Oblast č. 8: Přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání

1. Pokud máte více pracovišť, jakým způsobem probíhá přijímání (zápis) dětí k předškolnímu vzdělávání?

- zápis probíhá na každém odloučeném pracovišti samostatně

- zápis probíhá na jednom pracovišti pro celou mateřskou školu

2. Kdo ve vaší mateřské škole připravuje proces správního řízení v oblasti přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání a zpracovává s tím spojenou administrativu?

- ředitelka školy sama
- ředitelka školy ve spolupráci se zástupkyněmi a vedoucími učitelkami
- zástupkyně a administrativní pracovníci

3. Kdo ve vaší mateřské škole zpracovává Rozhodnutí o přijetí, o nepřijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání a s tím spojenou administrativu?

- ředitelka školy sama
- ředitelka školy ve spolupráci se zástupkyněmi a vedoucími učitelkami na odloučených pracovištích

4. Kdo ve vaší mateřské škole zakládá osobní spisy dětí do složky?

- ředitelka
- zástupkyně ředitelky
- vedoucí učitelka
- jiní pracovníci:.....

Oblast č. 9: Vyhledání nových pracovníků

1. Kdo z vašich zaměstnanců vyhledává nové pracovníky?

- ředitelka
- vedoucí pracovník
- učitelka
- jiní pracovníci:

2. Jaké prostředky využíváte při vyhledávání nových pracovníků nejčastěji?

- inzerci na internetu
- pracovní úřad
- inzerci v tisku
- doporučení známých nebo jiných spolupracovníků

Oblast č. 10: Hospitační činnost

1. Kdo provádí ve vaší mateřské škole hospitační činnost?

- ředitelka
- ředitelka a vedoucí učitelky
- ředitelka a zástupce ředitele

2. Máte pro hospitace jednotný hodnoticí formulář pro všechna pracoviště?

- ano, každé pracoviště má jednotný formulář
- ne, každé pracoviště má odlišné formuláře

Oblast č. 11: Pozitiva a negativa sloučených mateřských škol

1. Jaká pozitiva přineslo sloučení mateřských škol?

2. Jaká negativa přineslo sloučení mateřských škol?

Anotace:

Ředitelky mateřských škol řídí právní subjekty, které mohou být buď tvořené jedním pracovištěm nebo tvořené různým počtem pracovišť. Řídící funkce s sebou nese mnoho povinností, odpovědnosti a nutnosti znalosti manažerských činností. Množství povinností poukazuje na obtížnost tohoto postavení. Ředitelky mateřských škol volí podle vlastního zvážení a v mezích, které jim dovolují právní předpisy, organizování, postupy a způsoby práce tak, aby mateřská škola plnila své základní poslání.

Bakalářská práce popisuje zkušenosti ředitelek mateřských škol z řízení právního subjektu mateřské školy tvořené různým počtem pracovišť.

Abstract:

Director kindergartens governed legal entities, which can be either mono or workplace consisting of a different number of units. Functions to manage a school entails many duties, responsibilities and the need for knowledge management activities. Number of obligations point to the difficulty of this position. Kindergartens director elects in its sole discretion and limits that allow them to legislation, organization, procedures and ways of working so that kindergarten fulfill its basic mission.

Bachelor thesis describes experiences of nursery school directors Management legal entity nursery schools with different number of units.